

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a adaptace zaměstnanců
Employee Selection and Adaptation

Student: Bc. Tomáš Hlavčo

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Hlavčo**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Výběr a adaptace zaměstnanců**
Employee Selection and Adaptation

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Miestoprísažne prisahám, že som celú prácu vrátane príloh vyhotovil sám.

V Ostrave dňa 30.4.2010

.....

Bc. Tomáš Hlavčo

Podakovanie

Touto cestou by som rád poďakoval Ing. Andrei Čopíkové za cenné pripomienky a odborné rady, ktorými prispela k tvorbe tejto diplomovej práce. Ďalej ďakujem vedeniu spoločnosti First information systems, s.r.o., najmä zamestnancovi Ing. Jurajovi Jandzíkovi, za poskytnuté informácie.

1	Úvod.....	1
2	Teoretické východiská	3
2.1	Riadenie ľudských zdrojov	3
2.1.1	Vyhľadávanie pracovníkov	4
2.1.1.1	Vnútorne zdroje a ich výhody a nevýhody	5
2.1.1.2	Vonkajšie zdroje a ich výhody a nevýhody	5
2.1.1.3	Nábor, metódy získavania a schéma	6
2.2	Proces výberu zamestnancov, jeho kroky a podstata.....	8
2.2.1	Kritéria výberu	9
2.2.2	Predvýber pracovníkov	10
2.2.2.1	Životopis	10
2.2.2.2	Dotazník	10
2.2.3	Lievikový (Trychtýřový) postup	11
2.2.4	Validita a spoľahlivosť	11
2.2.5	Metódy výberu	12
2.2.5.1	Pohovory	13
2.2.5.2	Výberové testy	16
2.2.5.3	Assesment center (diagnosticko - výcvikový program).....	18
2.2.5.4	Referencie	19
2.2.5.5	Ukážka práce.....	20
2.2.6	Odmietnutie	20
2.2.7	Vyhodnocovanie procesu získavania a výberu zamestnancov	20
2.3	Proces adaptácie zamestnancov a formálne náležitosti ich prijatia	22
2.3.1	Roviny a úrovne adaptácie	24
2.3.2	Nástroje adaptácie	27
2.3.3	Etapy adaptácie	28
2.3.4	Vyhodnocovanie adaptačného procesu	29

2.3.5	Problémy a úskalia adaptácie	30
2.4	Metodológia výskumu	32
2.4.1	Príprava a realizácia	32
3	Charakteristika spoločnosti First information system, s.r.o.....	34
3.1	Zamestnanecká štruktúra	35
4	Analýza súčasného stavu výberu a adaptácie zamestnancov.....	36
4.1	Proces výberu zamestnancov	37
4.2	Proces adaptácie zamestnancov	38
4.3	Analýza zberu dát	39
4.3.1	Priebeh výskumu	39
4.3.2	Výsledky realizovaných rozhovorov	40
5	Návrhy a odporúčania	52
5.1	Návrhy v oblasti výberu zamestnancov	52
5.2	Návrhy v oblasti adaptácie zamestnancov	55
6	Záver	59
	Zoznam použitej literatúry	61
	Zoznam skratiek	
	Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Prílohy	

1 Úvod

Nenahraditeľnosť ľudského faktora pre činnosť podniku núti firmy venovať čoraz väčšiu pozornosť otázkam výberu a adaptácie vhodných pracovníkov. Svoju rolu tu zohráva aj fakt, že so zrýchľujúcim sa vývojom najrôznejších technológií, využívaných takmer vo všetkých odboroch ľudskej činnosti, rastú aj požiadavky na úroveň kvalifikácie a vzdelania zamestnancov.

Cieľom každého výberového konania je vybrať toho "pravého". Stanovujú sa kritériá, metódy výberu, ale nič z toho ešte nezaručuje 100% úspešnosť. Musíme si uvedomiť, že pri výberovom konaní nikdy nebudeme mať k dispozícii všetky informácie o uchádzačoch, preto nemožno spoliehať len na analytické myslenie, ale aj na myslenie intuitívne. Výhodu budú mať určite tí, ktorí majú takzvaný "čuch na ľudí" a nenechajú sa zmiasť pohovorom, na ktorý sa určite dá pripraviť. Keď to hodne zobecníme, tak pri výberovom konaní hrozia dve základné chyby. Buď vyberieme niekoho, koho by sme vybrať nemali, alebo nevyberieme niekoho, koho by sme vybrať mali. Na prvý pohľad dosť podobné, v skutočnosti sú to ale dve rôzne situácie. K prvej chybe dochádza, keď niekto z uchádzačov pozvaných k výberovému konaniu nie je vhodný. V druhej situácii sme urobili chybu v tom, že sme neodhalili toho vhodného kandidáta, ktorý tam medzi ostatnými bol, ale my si vybrali niekoho iného.

Teda cieľom mojej práce bude analyzovať súčasný výberový a adaptačný systém v spoločnosti First information systems, s.r.o a na základe výsledkov vytvoriť návrhy a odporúčania pre možné zlepšenie.

Štruktúra práce bude nasledovná. V teoretickej časti predstavujúcej jednu kapitolu spomeniem možnosti získavania pracovníkov, ale hlavne sa zameriam na poznatky týkajúce sa výberu a adaptácie zamestnancov. Praktická časť sa bude skladať z troch kapitol zameraných na charakteristiku spoločnosti, poskytujúcu prehľad o súčasnom postavení firmy na trhu, predmete podnikania a histórii firmy, analýzu súčasného stavu systému a v neposlednom rade v poslednej kapitole vytvorím návrhy a odporúčania.

V mojej diplomovej práci použijem k analýze kvalitatívny výskum, respektíve rozhovor s návodom. Výhodou, ktorú vidím v tejto metóde, je voľnosť v kladení otázok, možnosť formulovať otázky danej situácii a povahe respondentov. Vopred si pripravím otázky, ktoré mi zodpovedia vybratí zamestnanci.

Každý dobrý manager vie, že nedokáže realizovať svoje plány a dosahovať stanovené ciele bez zohratého tímu pracovníkov, schopných prispôsobovať sa dynamike prostredia a meniacim sa trendom. V konečnom dôsledku jednou z najpodstatnejších personálnych činností je výber a adaptácia pracovníkov.

2 Teoretické východiská

Personálna práca, ako už samotný názov napovedá, sa zameriava na otázky, súvisiace s človekom ako pracovnou silou, s jeho zapojovaním sa do práce vo firme a využívaním jeho schopností, s jeho fungovaním, výkonom a pracovným chovaním, prispôsobovaním sa potrebám firmy, so vzťahmi, do ktorých ako pracovník firmy vstupuje, s výsledkami jeho práce, s nákladmi vynaloženými na ľudskú prácu a v neposledne rade i na otázky súvisiace s jeho osobným rozvojom a uspokojovaním jeho sociálnych potrieb. Podľa Koubeka (2003) najmodernejšie pojetie personálnej práce možno označiť termínom riadenie ľudských zdrojov.

2.1 Riadenie ľudských zdrojov

„Všetky obchodné transakcie sa dajú zredukovať na tri slová : ľudia, tovar, zisk Prví sú ľudia. Ak nemáte dobrý tím, to ostatné je vám nanič.“ (Lee Jaccocca)

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je vytvoriť podmienky na efektívne plnenie podnikateľskej koncepcie organizácie na základe maximálnej výkonnosti personálu.

Riadenie ľudských zdrojov tvorí tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka problematiky človeka v pracovnom procese a jeho významu ako pracovnej sily pre podnik, teda jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie a prepájanie jeho činnosti, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci a v neposlednom rade jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja.

Pretože ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie a pretože ľudské zdroje zároveň predstavujú najcennejší a v obchodných podnikoch spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku, je riadenie ľudských zdrojov jadrom a dôležitou oblasťou celého podnikového riadenia. Koniec koncov aj v akejkoľvek inej oblasti podnikového riadenia nejde ani tak o riadenie tejto oblasti ako o riadenie ľudí zabezpečujúcich fungovanie tejto oblasti alebo prispievajúcich k plneniu jej úloh. Prvou podmienkou úspešnosti podniku je teda uvedomenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov, uvedomenie si, že ľudské zdroje predstavujú najväčšie bohatstvo podniku a že ich riadenie rozhoduje o tom, či podnik uspeje alebo nie. (Čihovská, 2004)

Oblasť ľudských zdrojov sa zaoberá mnohými činnosťami, ktoré spočívajú vo vytváraní programov zodpovedajúcich stanoveným cieľom a smerujúcim k naplneniu týchto cieľov. Podľa väčšiny autorov, ktorí sa touto problematikou zaoberajú možno vo všeobecnosti vymedziť tieto činnosti pri riadení ľudských zdrojov :

1. Plánovanie ľudských zdrojov
2. Analýza práce
3. Získavanie (nábor) a výber zamestnancov
4. Prijímanie a adaptácia pracovníkov
5. Uvoľňovanie pracovníkov
6. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov
7. Hodnotenie pracovníkov
8. Odmeňovanie pracovníkov
9. Motivácia pracovníkov

2.1.1 Vyhľadávanie pracovníkov

Vyhľadávanie pracovníkov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v podniku prilákali dostatočné množstvo odpovedajúcich uchádzačov, a to s priemernými nákladmi a včas.

Je tvorené týmito činnosťami:

- Identifikácia a vyhľadávanie vhodných zdrojov,
- Informovanie o voľných pracovných miestach v podniku,
- Ponúkание týchto voľných pracovných miest,
- Jednanie s uchádzačmi a získavanie primeraných informácií o nich,
- Organizačne a administratívne zaistenie týchto činností. (Koubek, 1995)

2.1.1.1 Vnútorne zdroje a ich výhody a nevýhody

Po zistení predtým spomínaných skutočností dochádza k samotnému určeniu zdroja pracovných síl potrebných na uspokojenie podnikových potrieb. Ako prvú možnosť uvediem vnútorné zdroje. Samotný názov prezrádza, že pracovný kapitál nájdeme vo firme.

Vnútorne zdroje:

- a) pracovné sily uvoľnené v dôsledku technického rozvoja, tj. v dôsledku substitúcie živej ľudskej práce strojmi,
- b) pracovné sily uvoľnené v súvislosti s ukončením nejakej výroby či inými organizačnými zmenami,
- c) pracovníci, ktorí dozreli k tomu, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu ako zastávali doteraz,
- d) pracovníci, ktorí majú z nejakého dôvodu záujem prejsť na uvoľnené alebo nové miesto.

Výhody získavanie touto formou:

- a) znalosť pracovníka a jeho návykov (predpoklad vyššej spoľahlivosti),
- b) motivácia zamestnancov (nádej na vyššie uplatnenie, na zaujímavejšie miesto),
- c) lepšia návratnosť investícií, ktoré podnik vložil do pracovnej sily,
- d) lacnejší a rýchlejší proces ako pri externom náboe,
- e) menšia náročnosť na adaptačný proces.

Nevýhody:

- a) pracovníci môžu byť povyšovaní až sa dostanú na miesto, kde už nestačia úspešne plniť úlohy,
- b) súťaženie o povýšenie môže negatívne ovplyvňovať morálku a medzil'udské vzťahy,
- c) prekážky prenikania nových myšlienok a prístupov zvonka. (Koubek, 1995)

2.1.1.2 Vonkajšie zdroje a ich výhody a nevýhody

Ako druhú možnosť spomeniem vonkajšie zdroje. Tu sa uplatňuje hľadanie vo všetkých dostupných oblastiach mimo podnik.

Vonkajšie zdroje:

- a) voľné pracovné sily na trhu práce (nezamestnaný),

- b) čerství absolventi škôl,
- c) zamestnanci iných organizácií,
- d) ďalšie subjekty (ženy v domácnosti, dôchodcovia, študenti a pod).

Výhody získavania touto formou:

- a) nové nápady a spôsob myslenia,
- b) absencia „prevádzkovej slepoty“ a stereotypu v dôsledku dlhodobej práce v podniku,
- c) vysoká osobná motivácia u nového zamestnanca.

Nevýhody:

- a) prilákanie, kontaktovanie a hodnotenie potenciálnych zamestnancov je náročnejšie a tiež nákladnejšie (drahá inzercia),
- b) adaptácia a orientácia pracovníkov je dlhšia,
- c) môžu vzniknúť nepríjemnosti s pracovníkmi organizácie, ktorí sa cítili kvalifikovaní či oprávnení získať obsadzované miesto.

Väčšina podnikov, predovšetkým z vyspelých zemí, dáva prednosť obsadzovaniu voľných miest z vnútorných zdrojov. Až v prípade, že všetky voľné pracovné miesta nejde pokryť z vnútorných zdrojov, dochádza k orientácii na zdroje vonkajšie. (Koubek, 1995)

2.1.1.3 Nábor, metódy získavania a schéma

Nábor môžeme charakterizovať ako proces, pri ktorom sa vyhľadávajú a lákajú schopní uchádzači o zamestnanie. Funkciou je vyvolať u uchádzačov záujem o prácu v tej-ktorej organizácii a v konkrétnej práci.

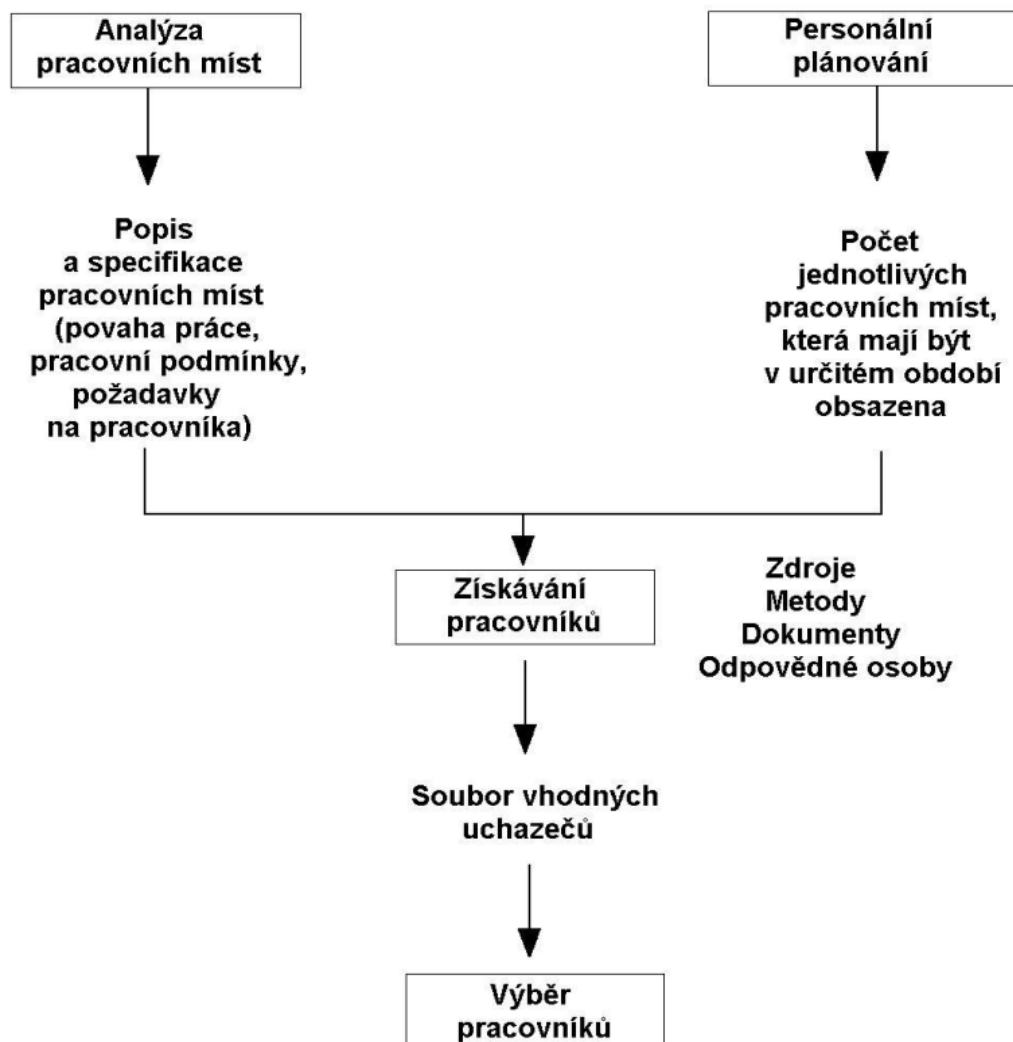
V tomto smere má nábor dve zložky:

1. **kvantitatívnu**, ktorej úlohou je vyvolať záujem o prácu u dostatočného počtu uchádzačov;
2. **kvalitatívnu**, ktorej úlohou je vyvolať záujem o prácu u uchádzačov s požadovanými vlastnosťami, ktoré sú zhodné s požiadavkami práce. (Čihovská, 2004)

Podnik pri zverejňovaní svojho záujmu o obsadenie niektorého pracovného miesta používa rôzne metódy. Ich výber závisí najmä od významu pracovného miesta, zdrojov potenciálnych uchádzačov a napokon aj od finančných možností podniku.

K najčastejšie používaným metódam získavania zamestnancov patria:

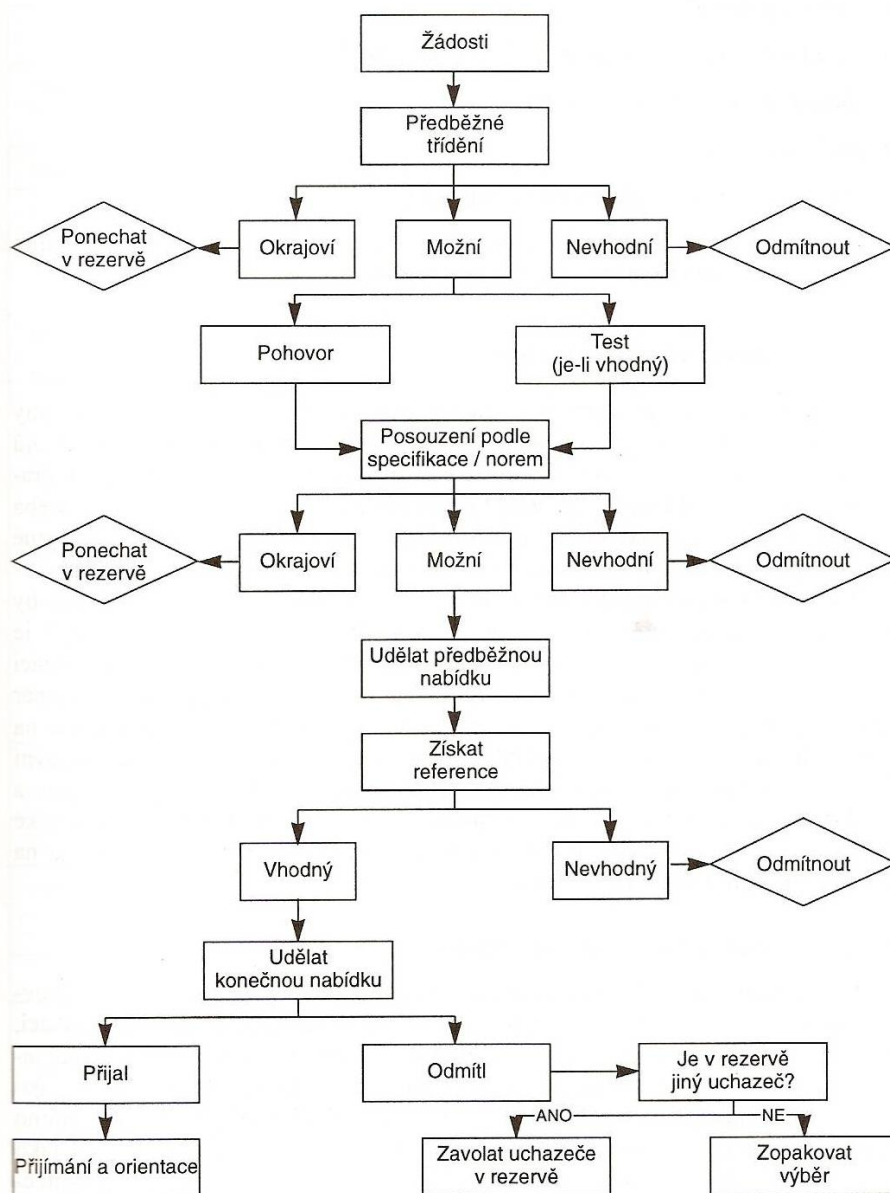
- *inzercia v médiách a odborných periodikách;*
- *vývesky, letáky, plagátová reklama;*
- *zverejnenie ponuky cez internet;*
- *sprostredkovanie cez úrady práce;*
- *spolupráca so vzdelávacími inštitúciami;*
- *využitie služieb sprostredkovateľských a poradenských agentúr;*
- *odporúčania vlastných zamestnancov;*
- *evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov;*
- *personálny leasing.*



Obr. 1 - Vzťah medzi analýzou pracovných miest, personálnym plánovaním, získavaním a výberom pracovníkov (Stýblo, 2003)

2.2 Proces výberu zamestnancov, jeho kroky a podstata

Výber zamestnancov je proces, v ktorom manažéri na základe rôznych činností a získaných informácií o uchádzačoch rozhodujú, ktorý z nich je najvhodnejší vzhľadom na kritéria určitého pracovného miesta. Výber pracovníkov je činnosť, ktorá z hľadiska časovej náročnosti stojí medzi náborom a a prijatím do pracovného procesu.



Obr. 2 - Postupová schéma výberu pracovníkov (Armstrong, 1999)

V procese výberu pracovníkov je teda potrebné zhromaždiť čo najväčšie množstvo úplných a objektívnych informácií o uchádzačoch, čo je možné len na základe používania

vhodne zostaveného súboru metód, ktoré by sa vzájomne doplňovali a vylučovali možnosť skresleného obrazu. Predpokladom uvedeného je dokonalé poznanie jednotlivých metód, osvojenie si postupov a techník ich používania.

Postup pri výbere pracovníkov závisí predovšetkým na tom, aké miesto obsadzujeme, teda aká je povaha a úroveň kvalifikovanosti práce a ako náročné je získať pracovníka s požadovanými vlastnosťami. Určitú úlohu tu zohráva aj tradícia organizácie a význam, aký vedenie organizácie prikladá výberovým procedúram a čo vlastne o výbere pracovníkov a jeho metódach vie.

2.2.1 Kritéria výberu

Zmyslom výberu nie je vybrať toho najlepšieho, ale najvhodnejšieho z uchádzačov. Podľa Koubeka (1995) sa proces podobá transplantácii a nie každý orgán, napriek jeho sile a zdraviu, je vhodný do daného tela. Preto kľúčovým problémom tejto personálnej činnosti je práve posudzovanie miery vhodnosti každého z uchádzačov pre obsadzované miesto. Je preto nutné stanoviť kritéria úspešnosti práce (normy, kvalitu, včasnosť), faktory používané k predvídaní úspešného výkonu práce (vzdelanie, prax, referencie) a je nutné vyriešiť problém získavania objektívnych a vierohodných informácií o uchádzačovi.

Samotné kritéria môžeme deliť:

- a) *Celopodnikové kritéria* – súvisia s takými vlastnosťami, ktoré organizácia považuje u svojich zamestnancov za cenné a dôležité (napr. pružná organizácia vyžaduje pružných a prispôsobivých zamestnancov).
- b) *Úsekové kritéria* – vzťahujú sa k vlastnostiam, ktoré by mal mať človek pracujúci v určitom podnikovom útvere. Je taktiež dôležité aby uchádzač svojimi osobnostnými charakteristikami zapadol do nového kolektívu.
- c) *Tradičné kritéria pracovného miesta*- teda špecifikácia pracovného miesta, požiadavky na pracovnú schopnosť a ďalšie vlastnosti pracovníka. Sú síce stále ešte najdôležitejšie, ale už nerozhodujú samé o sebe. Stále častejšie je počuť názor, že je lepšie vyberať pracovníkov pre podnik ako pre pracovné miesto. Odráža sa tam rast tímovej práce a dôraz na medziľudské vzťahy na pracovisku. (Koubek, 1995)

2.2.2 Predvýber pracovníkov

Stáva sa, že nábor nových zamestnancov priláka príliš veľký počet uchádzačov. Vtedy je potrebné uskutočniť predvýber. Podľa Hooka, Foota (2002) je obvykle snahou získať 6 kandidátov na jedno voľné pracovné miesto. Tento počet sa však môže líšiť od okolností, ale väčšinou sa pohybuje v hraniciach 5 – 10 uchádzačov. Obyčajne s rastúcimi nárokmi na nového pracovníka, rastie aj počet uchádzačov pozvaných do druhého kola výberu.

Predvýber pracovníkov by mali robiť aspoň dve na sebe nezávislé osoby, ktoré na základe vopred daných kritérií (vyplývajúcich z profilu pracovného miesta a kvalifikačného profilu) vyberú vhodný počet uchádzačov pre ďalšie výberové riadenie. (Stýblo, 2003)

Predvýber vhodných uchádzačov sa uskutočňuje na základe dokumentov, ktoré sú predložené kandidátmi. Najčastejšie sa jedná o životopisy, dotazníky, prípadne motivačné listy. Uchádzači sú triedení podľa kľúčových kritérií do troch skupín – možní (vhodní), nevhodní a okrajoví (na hranici prijateľnosti). Okrajoví uchádzači sú ponechaní v rezerve a pozývajú sa do ďalšieho kola výberu v prípade nedostatočného počtu vhodných uchádzačov.

2.2.2.1 Životopis

Je obrazom života uchádzača a spolu s dotazníkom patrí k najčastejšie využívaným písomným materiálom pri hodnotení záujemcu o zamestnanie. Jeho prostredníctvom je možné sa prezentovať a upozorniť na tie stránky svojho života, ktoré môžu hodnotu z hľadiska uplatnených kritérií výberu, v porovnaní s ostatnými. Životopis musí byť preto konkrétny, presvedčivý a podporujúci kladné rozhodnutie o prijatí uchádzača.

Hodnotenie a triedenie umožňuje podľa Armstronga (1999) aj počítač, ktorý dokáže čítať prostredníctvom skenera, konvertuje textový formát a vyberá kľúčové údaje. Táto možnosť znamená väčšiu systematickosť a rýchlosť pri spracovaní dát, ako aj väčšiu variantnosť kombinácií rôznych zručností.

2.2.2.2 Dotazník

Vo väčších podnikoch patrí dotazník k základným metódam získavania informácií o uchádzačoch o zamestnanie. Umožňuje za krátky čas zhromaždiť údaje v koncentrovanej podobe od veľkého množstva respondentov. Vypovedacia schopnosť týchto informácií je podmienená obsahovou stránkou dotazníka, ktorá by mala vychádzať z poznatkov o výbere zamestnancov a a potrieb v oblasti výberu v konkrétnom podniku.

Kvalita používaných dotazníkov závisí predovšetkým správneho výberu otázok. Podľa Kachaňákovej (2003) je potrebné pri ich koncipovaní dodržiavať nasledovné zásady:

- 1) Otázka musí byť zrozumiteľne formulovaná a primerane navodzovať problém,
- 2) Otázka by ho mala motivovať do odpovede, ale do ničoho nenútiť,
- 3) Otázka musí viesť k takej odpovedi, ktorá súvisí s prácou a bude prínosom pri hodnotení predpokladov uchádzačov.

V našich podmienkach boli doteraz zaužívané štandardizované osobné dotazníky, ktoré neumožňovali zohľadniť špecifické potreby podnikov. V zahraničí je v tejto oblasti veľká variabilita používaných druhov dotazníkov a postupne to už prechádza aj k nám a podniky si začínajú navrhovať vlastné modifikácie dotazníkov, a to podľa druhu pracovnej pozície.

Pri posudzovaní veľkého množstva uchádzačov o zamestnanie možno použiť aj takzvaný *biodatový dotazník*, ktorý poskytuje potrebné údaje na hodnotenie uchádzačov. Tieto údaje sa odlišujú svojím relatívnym významom z hľadiska predikcie budúceho pracovného výkonu, čo je vyjadrené aj rôznym počtom bodov. Kritéria a prediktory biodát sa určujú na základe výsledkov analýzy práce. Medzné bodové skóre umožní vystriedať uchádzačov a určiť, kto postupuje do ďalších fáz výberu. (Kachaňáková, 2003)

2.2.3 Lievikový (Trychtýřový) postup

Vhodné je voliť predom daný spôsob redukcie počtu uchádzačov pomocou jednotlivých kôl výberového riadenia. Obvykle ich je viac ako jedno a nepresahujú počet tri. Ako najlogickejší lievik sa javí najskôr urobiť takzvané administratívne kolo výberu, v ňom sa vyberie asi 50-70 % uchádzačov do ďalšieho kola. V ňom sa uplatňujú skupinové metódy výberu (odborné testy, psychodiagnostické metódy a metódy Assessment Centre). Do záverečného kola, kde sa uplatňuje predovšetkým výberový rozhovor, postupujú 2-3 kandidáti. (Hroník, 1999)

2.2.4 Validita a spoľahlivosť

Manažéri by mali vždy dokázať, že používajú pre výber nástroj, ktorý je validný. To znamená, že musí mať preukázateľný vzťah s niektorým významným kritériom. Napríklad v USA zakazuje zákon používať testy a ich výsledky ako nástroj výberu, napriek tomu, že

existuje dostatok dôkazov o tom, jednotlivci s dobrými výsledkami prekonávajú vo výkonnosti tých, ktorý majú svoje skóre nízke.

K validite ďalej taktiež patrí spoľahlivosť, čo znamená, že nástroj meria rovnaké skutočnosti konzistentne. Napríklad ak je test spoľahlivý, akékoľvek jednoduché individuálne skóre by malo byť behom určitej doby konzistentné, za predpokladu, že to, čo je testom merané, je taktiež stabilné. Žiadny nástroj výberu nemôže byť efektívny, pokiaľ nie je spoľahlivý. Pre efektívne predvídanie musí mať nástroj výberu prijateľnú úroveň konzistentnosti. (Robbinson, Coulter, 2004)

Metóda výberu	Validita
Štruktúrovaný pohovor	0,62
Ukážka práce	0,55
Test schopností	0,54
Assessment centre	0,41
Životopisné údaje	0,40
Test osobnosti	0,38
Neštruktúrovaný pohovor	0,31

Tab. č. 1 - *Validita jednotlivých metód (Armstrong, 2007)*

2.2.5 Metódy výberu

Pre rozhodovací proces je najvýznamnejšia fáza poznávania pracovnej spôsobilosti pracovníka. Metódy výberu pracovníkov môžeme podľa Čihovskej (2004) rozdeliť nasledovne:

- 1) **Anamnestická metóda** – rozbor životnej dráhy uchádzača. V tomto rozbere sa podrobujú analýze všetky písomné informácie od samotného uchádzača, ako aj od iných osôb a organizácií (žiadosť, dotazník, životopis, atď.),
- 2) **Psychologické testy** – moderné, vedecky podložené spôsoby zisťovania pracovnej spôsobilosti človeka. Možno nimi tiež overovať výsledky, ktoré sa dosiahli na základe rozboru životnej dráhy. Sú zároveň základom pre porovnávanie uchádzačov. Poznáme testy inteligencie, pracovného výkonu alebo osobnosti,

- 3) **Verbálna metóda** – založená na riadenom pohovore. Pohovor je spravidla záverečnou metódou výberu. Je to technika pozorovania, keď sa v priamom styku snažíme, aby uchádzači podali informácie, vyjadrili svoju mienku, aby objasnili motiváciu svojho konania, atď.,
- 4) **Posúdenie odborných znalostí** – odborná kvalifikácia, je základným predpokladom úspechu v práci. Podkladom pre posúdenie sú vysvedčenia zo škôl, kurzov a výsledky pracovnej činnosti. Pri výbere však potrebujeme poznať a zmerať úroveň konkrétnych odborných znalostí pre danú prácu. Takýmito prostriedkami sú skúšky, kde zaraďujeme všetky metódy zisťovania odbornej kvalifikácie od jednoduchých testov znalosti, cez kvalifikačné skúšky až po riešenie tematických úloh.

2.2.5.1 Pohovory

Výberový rozhovor, ak je správne pripravený a kvalifikovane uplatňovaný, môže byť veľmi efektívnou metódou výberu zamestnancov. Umožňuje zistiť chýbajúce informácie o uchádzačovi, poznať jeho osobnosť, reakcie, vyjadrovacie schopnosti, posúdiť entuziazmus aj inteligenciu uchádzača a poskytnúť mu potrebné doplňujúce informácie na dokreslenie jeho predstavy o podniku a práci, ktorú by mal vykonávať.

Validitu výberového rozhovoru vo veľkej miere podmieňuje profesionalita osôb, ktoré ho vykonávajú, ako aj vhodnosť typu rozhovoru vzhľadom na konkrétnu situáciu daného prípadu. Rozhovor môže prebiehať samostatne medzi príslušnými líniovým manažérom a uchádzačom, alebo sa organizuje so skupinou hodnotiteľov, respektíve niekedy aj so skupinou uchádzačov. Dôležité je správne rozhodnúť o obsahu rozhovoru, to znamená vybrať adekvátnu štruktúru rozhovoru.

Kachaňáková (2003) delí nasledujúce typy pohovorov podľa obsahu a priebehu:

- a) **Neštruktúrovaný rozhovor** – charakteristický tým, že otázky nie sú vopred pripravené a tvoria sa až v priebehu voľnej konverzácie s nadväznosťou na predchádzajúcu odpoveď záujemcu. Takýto rozhovor, napriek možnosti sa priblížiť sa uchádzačovi vzhľadom na určitú situáciu a zistiť niektoré zaujímavosti, má viacero nevýhod. Je to predovšetkým subjektívne hodnotenie na základe rôznych otázok často nevhodne formulovaných a neumožňujúcich dostatočné posúdenie a porovnanie predpokladov uchádzačov.

- b) **Štruktúrovaný rozhovor** - súbor vopred pripravených otázok, ktoré sú job related. Typický rozhovor môže mať asi desať otázok. Každá otázka má aj zároveň takzvanú variantnú modelovú odpoveď s príslušným bodovým hodnotením. Na základe klasifikácie odpovedí potom možno objektívne rozhodovať o výbere najvhodnejších uchádzačov. Nevýhodou je, že je náročný na prípravu a posúdiť osobnosť uchádzača je prostredníctvom neho náročnejšie.

Medzi špecifické štruktúrované rozhovory možno zaradiť aj *stresový rozhovor* a *rozhovor riešiaci problém*.

Prvý zmieňovaný sa uskutočňuje s cieľom identifikovať odolnosť uchádzačov voči stresu. Využíva sa hlavne napríklad na polícií, kde je predpoklad vzniku stresových situácií. Obsah rozhovoru pozostáva z niekoľkých nepríjemných a provokujúcich otázok, ktoré sa kladú v nepriateľskom tóne a v rýchлом slede za sebou. Vychádza sa z predpokladu, že ak uchádzač pokojne odpovedá a vysvetlí prípadné príčiny problému, bude odolný voči stresovým situáciám a naopak.

Rozhovor riešiaci problém je úzko zameraná metóda na zistenie schopnosti uchádzača riešiť nejaký problém. Účinnosť tejto metódy je podmienená najmä výberom hypotetickej situácie a jej priblížením k reálnym situáciám na pracovnom mieste.

- c) **Pološtruktúrovaný (kombinovaný) rozhovor** – založený na súbore plánovaných i neplánovaných otázok, pomocou ktorých dochádza k využitiu výhod oboch typov rozhovorov. Vopred pripravené otázky umožňujú získať základné informácie o predpokladoch jednotlivých uchádzačov a vzájomne ich porovnávať. Vhodnou aplikáciou nepripravených otázok sa vnáša pružnosť i oživenie do celého priebehu rozhovoru, čo napokon vedie k hlbšiemu spoznávaniu špecifických rozdielov jednotlivých uchádzačov.

Ďalej Kachaňáková (2003) delí typy rozhovorov podľa množstva a štruktúry :

- a) **Rozhovor 1+1** – vedie s uchádzačom jeden zo zainteresovaných zamestnancov, obyčajne je to líniový manažér zastupujúci príslušné pracovné miesto alebo funkciu. Pri uplatnení takéhoto rozhovoru sa vytvárajú vhodné podmienky najmä pre nastolenie dobrej pracovnej atmosféry ovplyvňujúcej získavanie potrebných informácií do uchádzača o zamestnanie. Jeho slabou stránkou je však subjektivita pri posudzovaní.

Je vhodné ho uplatniť skôr pri obsadzovaní pracovných miest s menej kvalifikovanou prácou.

- b) **Sekvenčný rozhovor** – predstavuje špecifický typ, ktorého cieľom je hlbšie zmapovať predpoklady uchádzačov prostredníctvom rôznych odborníkov, ktorí participujú na hodnotení. Organizačne je tento rozhovor zabezpečený tak, že uchádzač postupne prechádza cez viacerých zaangažovaných odborníkov a každý z nich má pripravené špecifické otázky, ktoré aj sám vyhodnocuje na základe štandardnej formy vyhodnocovania.
- c) **Panelový rozhovor** – (komisionálny rozhovor) charakteristický tým, že ho vykonávajú dvaja alebo viac ľudí naraz. Tento typ sa pri výbere používa čoraz častejšie. Pri obsadzovaní miest, pri ktorých je dôležitou zložkou práce vedenie a jednanie s ľuďmi, a kde je teda za potrebné dôkladne posudzovať aj osobnosť, je vhodné prizvať dobrého psychológa.
- d) **Skupinový (hromadný) rozhovor** – sú v ňom na jednej strane viacerí uchádzači a na druhej strane jeden alebo viac posudzovateľov. K výhodám takéhoto hodnotenia patrí najmä úspora času a taktiež možnosť posúdenia osobnosti na základe ich správania sa v skupine. Táto forma je však pre posudzovateľov náročná na prípravu a neumožňuje ani širšie posúdenie uchádzačov.

Podľa ďalších autorov pridávam ešte nasledovné typy:

- e) **Behaviorálny rozhovor** – tvorí určitý medzistupeň medzi bežnými štruktúrovanými prijímacími rozhovormi a assessment centra. Od bežných personálnych rozhovorov sa odlišuje spôsobom kladenia otázok, vyzývajúcich zamestnanca k popisu jeho chovania v konkrétnych pracovných situáciách, ktoré v minulosti riešil, alebo k prezentovaniu toho, ako by v určitej pracovnej situácii postupoval. Výhodou pohovoru je väčšia objektivita posúdenia uchádzača a lepšia možnosť posúdenia určitých, predovšetkým sociálnych a komunikačných schopností. Predpokladom je zodpovedná príprava pohovoru.
- f) **Biografický (chronologický) pohovor** – začína pýtaním sa buď od začiatku (vzdelaním) a postupuje krok za krokom ku konci (súčasný alebo posledný zamestnanie alebo posledné práve ukončené vzdelanie), po prípade sa postupuje opačne začínajúc od súčasného zamestnania späť k prvému zamestnaniu a ukončenému vzdelaniu. Mnohí dotazovatelia uprednostňujú pri uchádzačoch s praxou druhý spôsob a mali by poskytnúť dostatočný priestor aj na otázky z ich

strany, pretože môžu prezradiť všeličo o samotných kvalitách záujemcu. Táto podoba pohovoru je logická, ale bez prípravy a jasnej predstavy čo sa vlastne hľadá nemusí priniesť očakávané výsledky.

Aby boli pohovory efektívne, je nevyhnutné, aby ich organizácii bola venovaná patričná pozornosť. Jay, Templar a Faktor (2006) odporúčajú nevynechať nasledujúce kroky:

- zostaviť časový rozvrh pohovorov,
- skontaktovať sa s potenciálne vhodnými uchádzačmi,
- pripraviť otázky a kritériá hodnotenia,
- pripraviť miestnosť.

Vo všeobecnosti majú pohovory podľa Dala (2007) 4 fázy:

- 1) **Zahájenie pohovoru** – táto fáza by mala byť vrelá a zameraná na to, aby sa uchádzač pripravil podať odpovedajúci výkon pri pohovore. Mala by byť pomerne krátka, približne 5 – 10 % času, ktorý je k dispozícii.
- 2) **Zisťovacia fáza** – Jadrom prijímacieho pohovoru je preskúmanie žiadosti uchádzača a jej hodnotenie. Štruktúra pohovoru by sa mala odvíjať od kritérií odvodených z profilu zamestnanca. Kvalitné kladenie otázok a podrobné preverovanie dokáže zlepšiť efektivitu zisťovacej fázy. Táto časť zaberie väčšinu vyhradeného času, pravdepodobne 60 - 70 %.
- 3) **Odpovedanie na dotazy** – v tejto časti majú uchádzači možnosť zistiť, čo ich zaujíma a je pre nich dôležité. Napríklad aké sú príležitosti ku kariérnemu rozvoju, možnosti školenia, rozšírenia svojej praxe či svojej zodpovednosti. Majú možnosť vytvoriť si názor na zamestnávateľa. Na otázky uchádzačov by malo byť vyčlenených približne 20% času.
- 4) **Záverečná fáza** – Ukončenie prijímacieho pohovoru je poslednou možnosťou ako urobiť dobrý dojem na uchádzača. Je potrebné informovať uchádzačov čo sa bude diať ďalej a taktiež ich oboznámiť, kedy bude učinené konečné rozhodnutie. Záverečná fáza by mala zabráť približne 5 – 10 % času.

2.2.5.2 Výberové testy

Existuje veľké množstvo rôznych testov, každý z nich má však len určitú, obmedzenú použiteľnosť. Hodnovernosť testu závisí od viacerých kritérií. Medzi základne patria:

- a) **Platnosť testu** (validita) – znamená stupeň presnosti, teda na koľko meria to na čo bol konštruovaný. Validita nie je všeobecná vlastnosť testu, ale označuje jeho vzťah k istej populácii a určitým podmienkam.
- b) **Spoľahlivosť testu** (reliabilita) – predstavuje stupeň konzistentnosti skóre dosiahnutých tými istými osobami pri retestovaní rovnakým alebo ekvivalentným testom. Teda vyjadruje pomernú stálosť výsledkov pri opakovaní pokusu za pomerne rovnakých podmienok.
- c) **Objektívnosť testu** – chápaná v zmysle jednoduchých pravidiel na registráciu, vyhodnotenie a interpretáciu testovaných údajov. Teda každý podnet by mal byť rovnako významný pre všetkých skúšaných.

Ak sa pozeráme na testy z hľadiska ich účelu tak medzi najpoužívanejšie patria:

- a) **Testy inteligénčné** - patria medzi najstaršie a v hodnotiacej praxi aj najpoužívanejšie. Ich podstata vychádza z teoretického vymedzenia zložiek inteligencie a následného odvodenia početných verbálnych aj neverbálnych nástrojov na ich meranie. Vzhľadom na rôznosť teórií v tejto oblasti existujú aj rozmanité inteligénčné testy. Odporúčajú sa najmä štandardizované testy, ktoré umožňujú uchádzača porovnávať v rámci populácie. Výsledok môže byť vyjadrený aj inteligénčným kvocientom, ktorý predstavuje pomer mentálneho veku a skutočného (chronologického) veku.
- b) **Testy schopností** – prostredníctvom testov sa hodnotia celkové a špeciálne schopnosti, respektíve aj predpoklady na ich získanie. Ide najmä o hodnotenie presnosti vnímania, priestorovej orientácie, motorických a mechanických vlastností, numerických a administratívnych schopností. Testy naznačujú, aký je potenciál uchádzača a čo je v jeho silách, ak mu bude poskytnuté primerané vzdelanie a výcvik.
- c) **Testy osobnosti** – často označované ako psychologické, odhaľujú a hodnotia osobnosť a charakter človeka, jeho psychický stav, základné črty správania, jeho záujmy a hodnoty. Ich používanie je veľmi citlivou a často diskutovanou otázkou. Odborníci sa zhodujú na tom, že ak sa uchádzačom vysvetlí zmysel testovania a náležite sa aplikujú overené testy, môžu poskytnúť zaujímavé informácie o ich osobnostných kvalitách.
- d) **Grafologické testy** – slúžia na skúmanie sociálnej štruktúry osobnosti uchádzača na základe jeho rukopisu. Závery grafologického hodnotenia sa môžu použiť v kombinácii s ďalšími metódami výberu zamestnancov na predpovedanie ich budúceho výkonu v určitom pracovnom zaradení. (Kachaňáková, 2003)

Vo všeobecnosti sa testy delia do dvoch základných skupín:

- 1) **Výkonnostné testy** - sú zamerané na hodnotenie výkonu a jeho kvality. Merajú, čo jedinec vie, pozná, aký má potenciál, o čo usiluje a čo reálne dokáže. Výkonnostné testy zahŕňujú testy inteligencie, vedomostí a schopností.

Ako konkrétne príklady výkonnostných testov Matějka a Vidlař (2007) uvádzajú:

- Amthaerov test (zameriava sa na štruktúru všeobecnej inteligencie, jeho indikácia je vhodná pri obsadzovaní bežných manažérskych pozícií),
- Bordonov test (zameriava sa na koncentrovanú pozornosť, presnosť vnímania a psychomotorické tempo, je používaný pri obsadzovaní pozícií s požiadavkou na nízku chybovosť),
- Numerický test (zameriava sa na kvalitu práce s číselnými informáciami, uplatnenie nachádza pri obsadzovaní ekonomických pozícií, je súčasťou testov manažérskych predpokladov).

-

- 2) **Testy osobnosti a osobnostné dotazníky** - zisťujú ako sa jedinec chová a prejavuje v každodenných situáciách.

Podľa Matějku a Vidlaře (2007) môžeme uviesť nasledovné príklady:

- Freiburský osobnostný dotazník (zameriava sa na sledovanie 12 dimenzií osobnosti, je vhodný pre väčšinu obsadzovaných pozícií),
- FIRO B (zameriava sa na interpersonálne potreby, je vhodný pre obsadenie pozícií, ktoré sú späté s interpersonálnymi schopnosťami),
- Test voľnej regulácie alias Brichcínov test (zameriava sa na vôľu, respektíve na úsilie a sebakontrolu).

2.2.5.3 Assessment center (diagnosticko - výcvikový program)

Assessment centrum je veľmi účinnou metódou výberu pracovníkov na manažérske, obchodné a často obsadzované pozície. Jeho výsledky podávajú pomerne presnú predpoveď budúceho pracovného výkonu kandidáta. Ak spoločnosť využíva pre hodnotenie vopred vybraných kandidátov metódu assessment centra, tak počítajte s tým, že výkon, ktorý v jeho priebehu podáte, bude mať pre Vaše prijatie zásadný význam.

Program assessment centra je zvyčajne založený na sérii simulácií typických pracovných činností, pri ktorých sa testuje spôsobilosť kandidáta. Assessment centrum umožňuje porovnávať výkony a chovanie vybraných kandidátov, ktorí na jednom mieste a súčasne, plnia rovnaké úlohy. Assessment centrum zahŕňa ako skupinové, tak i individuálne úlohy. Úlohy sú navrhnuté na základe žiaduceho profilu výkonových, osobnostných, sociálnych a manažérskych kvalít potrebných pre výkon pozície. Pri každom kandidátovi sa hodnotia spôsobilosti, ktoré vychádzajú z pracovného profilu danej pozície (napr. organizačné schopnosti, schopnosť plánovania, schopnosť úsudku a rozhodovania, adekvátnosť rozhodnutí, tvorivosť, odolnosť voči stresu, verbálne a komunikačné schopnosti, schopnosť argumentovať, vystupovanie vo vzťahu k partnerom a schopnosť viesť). Obvyklou súčasťou assessment centra je i psychometrické, prípadne výkonnostne testovanie kandidátov.

Assessment centrum kladie na kandidátov oveľa väčšie nároky než bežný prijímací pohovor. Predovšetkým počítajte s tým, že je ďaleko dlhšie – trvá obvykle od niekoľkých hodín až po dva dni v závislosti na pozícii, o ktorú sa uchádzate. Ak sa uchádzate o miesto na manažérsku alebo inou pre firmu kľúčovú pozíciu, obvykle najprv absolvujete jeden až dva prijímacie pohovory. Až keď uspejete, ste pozvaní do assessment centra. Ak sa uchádzate o základnú obchodnú či podobnú pozíciu, môže sa stať, že assessment centrum bude Vaším prvým osobným kontaktom s potenciálnym zamestnávateľom. Buďte pripravení na to, že assessment centrum je zámerne koncipované tak, aby kandidáti boli vystavení značnému stresu, ako je napríklad nedostatok času, vytvorenie pocitu psychickej nestability alebo zadanie zdanlivo neriešiteľných úloh. Výkony a chovanie účastníkov assessment centra sú dôkladne sledované a vyhodnocované tímom odborníkov z oblasti ľudských zdrojov, psychologov i budúcich nadriadených.

2.2.5.4 Referencie

Pri výbere toho najvhodnejšieho kandidáta hodnotitelia čoraz častejšie využívajú aj referencie, prostredníctvom ktorých si jednak overujú informácie získané zo žiadosti o prijatie, z dotazníka a zo životopisu, jednak si rozširujú škálu týchto informácií. Znalosť práce s referenciami a ich vhodné použitie v procese výberu umožňujú odhaliť nepravdivé i prekrútené údaje a zabrániť tak stratám, ktoré by prípadne mohli byť spôsobené nesprávnym výberom zamestnancov. Konkrétne informácie sa týkajú napríklad dôvodu odchodu z doterajšieho zamestnania, platového zaradenia, absencií, dodržovania bezpečnostných predpisov, presnosti, schopnosti podriaďovať sa autorite a podobne.

Odborníci neodporúčajú pracovať s takzvanými osobnými referenciami, ktoré poskytujú priatelia alebo príbuzní. Väčšinou zdôrazňujú len kladné stránky a chýba u nich nestrannosť a objektivita. Presnejšie môžu poskytnúť referencie od predchádzajúceho zamestnávateľa. Skúsený personalisti i manažéri dokážu čítať „medzi riadkami“ a rozpoznávajú pravdivosť, či už veľmi priaznivých, alebo negatívne ladených informácií. Každé podozrenie na neobjektívnosť je potrebné si overiť, prípadne získať ďalšie referencie od iných subjektov. (Kachaňáková, 2003)

2.2.5.5 Ukážka práce

Uchádzačom je zadaná úloha k spracovaniu, čo vypovedá o jeho odborných znalostiach, schopnostiach v písomnom prejave, o umení stanoviť si priority. Napríklad hľadáme účtovníka, ktorého náplňou práce bude aj vymáhať pohľadávky. Dajte mu do rúk telefón a neuhradenú faktúru s tým nech sa pokúsi s klientom dohodnúť o zaplatení.

2.2.6 Odmietnutie

Nech už je výberový pomer akýkoľvek (optimálny pomer pre mnoho profesií je 1:7 až 1:15) väčšina uchádzačov o ponúkanú pozíciu bude odmietnutá. Je treba brať do úvahy, odmietnutý uchádzač pravdepodobne bude v kontakte s oborom, v ktorom firma pôsobí. Môže napr. získať takú pozíciu, keď bude rozhodovať o zadávaní objednávok práve v tej firme, u ktorej predtým neuspel. A ak nie, môže mať vždy nejaký vplyv na kvalitu spolupráce. (Hroník, 1999)

V náväznosti na tieto fakty odmietnutie by malo byť vždy zdvorilé a šetrné, a to i v tých prípadoch, keď je už z písomného kontaktu zrejmé, že uchádzač nespĺňa naše predstavy a kritéria.

2.2.7 Vyhodnocovanie procesu získavania a výberu zamestnancov

Je zrejmé, že rozhodnutia prijaté pri výbere uchádzačov získaných náborom, pôsobi ako na produktivitu a kvalifikáciu pracovnej sily, tak na právnu napadnuteľnosť vzťahov zamestnávateľov a ich zamestnancov. Pre hodnotenie týchto obecných premenných sa podľa Milkovicha a Boudreaux (1993) používajú rôzne spôsoby. Nasledujúce ukazatele odrážajú efektívnosť a spravodlivosť výsledkov externého výberu.

1. Kritéria orientované na efektívnosť

- a) *Náklady* – N na novo získaného zamestnanca
- b) *Kvantitatívne kritéria* – Počet nových pracovníkov, priemerný výkon, množstvo tých, čo zostanú dlhšie ako 5 rokov.
- c) *Kvalitatívne kritéria* – Validita používaných metód, priemerná kvalifikácia, podiel nových pracovníkov, ktorí prácu vykonávajú dobre, úroveň a povyšovanie nových zamestnancov.
- d) *Ekonomické výsledky* – zisky, produktivita, neúspechy/nedostatky, výrobné náklady.

2. Kritéria orientované na etiku

- a) *Zákonnosť* – počet právnych sporov, dodržovanie zákonov.
- b) *Pocity uchádzača* – Spokojnosť s priebehom výberu, získavanie znalostí o organizácií, spokojnosť s organizáciou.

Neustálou otázkou je či finančné prostriedky na výber uchádzačov boli vynaložené efektívne. Organizácie dúfajú, že zlepšia výsledky svojej podnikateľskej činnosti (zisky, produktivita, zníženie nákladov, zvýšenie kvality), avšak výber zamestnancov nepôsobí na tieto ukazatele priamo, ale tým, do akej miery odpovedajú vybraný uchádzači nárokom pracovného miesta, ktoré budú v organizácii zastávať. Konkrétna úroveň celkových nákladov sa líši od prípadu k prípadu, ale všeobecne sa dá povedať, že celkové náklady zahŕňujú náklady na stanovenie postupu výberu, náklady na aplikáciu tohto postupu na skupinu uchádzačov, náklady na vyhodnotenie informácií a ich prípravu pre tých, ktorí budú o kandidátoch rozhodovať, a náklady na to, aby títo pracovníci znovu prehodnotili informácie a rozhodli, ktorému z uchádzačov bude pracovné miesto ponúknuté.

Na mieru pravdepodobnosti, že nová informácia zlepší rozhodnutia, ktoré sú pri výbere prijímané, pôsobia tri premenné – základný pomer, validita, výberový koeficient. *Základný pomer* je stav v danom okamžiku. Ukazuje ako úspešné by boli predpovede bez zavádzania nových postupov. *Validitou* sme sa už zaoberali v predchádzajúcom texte a znamená vierohodnosť postupu výberu. Vyššia validita znamená vyššiu pravdepodobnosť, že nový postup výberu napraviť nedostatky zaužívaného postupu. *Výberový koeficient* vyjadruje mieru náročnosti výberu. Zodpovedá počtu uchádzačov, ktorý sú na základe vyhodnotenia prediktorov dostatočne vysoko známkovaní, tým pádom pripadajú v úvahu na nadviazanie pracovného pomeru. Nízky výberový koeficient zvyšuje pravdepodobnosť napravenia skôr prijatých nesprávnych rozhodnutí. Kombinované účinky týchto troch

faktorov určujú, do akej miery budú chybné rozhodnutia opravené správne. Neprehliadnuteľným je určite aj *Koeficient úspešnosti* vyjadrujúci pomer medzi pracovníkmi, ktorí boli prijatí a tými z nich, ktorí sa pri práci osvedčili.

Finančná hodnota alebo užitočnosť nových postupov výberu je vyššia pokiaľ:

- a) Sú nízke náklady na ich prevedenie,
- b) Je vďaka daným postupom prijaté veľké množstvo zamestnancov, ktorý zostanú v organizácii dlhú dobu,
- c) Má súčasný základný pomer hodnotu 50%,
- d) Majú dané postupy vysokú validitu,
- e) Je nízky výberový koeficient,
- f) Je vysoké rozpätie medzi hodnotením rôznych uchádzačov.

2.3 *Proces adaptácie zamestnancov a formálne náležitosti ich prijatia*

Adaptácia znamená vedieť sa prispôbiť daným podmienkam. Adaptácia je procesom, ktorý ako prvý začal podrobnejšie skúmať Darwin v rámci svojej evolučnej teórie, keď poukázal na fakt, že práve schopnosť organizmu sa prispôbiť meniacim sa okolitým podmienkam prostredia, je jednou zo základných schopností a predpokladov uspieť v konkurenčnom boji.

V systéme riadenia ľudských zdrojov by mal na fázu výberu a prijatia nového pracovníka logicky nadväzovať proces ich adaptácie. Adaptačný proces predstavuje účelovo usmerňovaný zložitý proces, v rámci ktorého sa vytvárajú, formujú a stabilizujú vzťahy medzi novoprijatým pracovníkom, spolupracovníkmi a fyzickým prostredím, v ktorom vykonáva svoju pracovnú činnosť s cieľom získať plnohodnotného a stabilizovaného zamestnanca. V procese adaptácie si zároveň pracovníci overujú, či sa spĺňajú ich predstavy o práci, ale aj sľuby, ktoré dostali pri výberovom konaní. V podstate v adaptačnom procese ide o dvojsmerný proces prispôbovania sa:

- a) novoprijateho pracovníka podmienkam pracovného prostredia a organizácii pracovného procesu,
- b) prispôbovanie si pracovných podmienok, pracovného prostredia potrebám, pracovným záujmom a predstavám novoprijatým pracovníkom.

Z hľadiska dynamizácie adaptačného procesu je potrebné rešpektovať etapy a zložky adaptačného procesu, ako aj diferencovanosť schopností a nárokov adaptujúcich sa pracovníkov.

Etapy adaptačného procesu predstavujú určité časové intervaly s presne stanoveným obsahom a úlohami, ktoré má pracovník plniť. Prvá etapa začína prvým cieľeným kontaktom pracovníka s podnikom, v ktorom chce pracovať. Pokračuje prijatím daného pracovníka do podniku, jeho zaškolením, začlenením sa do pracovnej skupiny a podnikovej štruktúry, jeho identifikáciou sa s vykonávanou prácou. Adaptačný proces končí etapou stabilizácie pracovníka v zmysle plnohodnotného člena podniku. (Kachaňáková, 2003).

Adaptačný proces môžeme podľa Stachovej (1997) rozdeliť do troch krokov:

- 1) **Zoznámenie pracovníka s organizáciou** – zamestnanec sa zoznamuje s podnikom, jeho kultúrou, organizačným usporiadaním, personálnou a sociálnou politikou, možnosťami stravovania, dôležitými termínmi, atď. ,
- 2) **Zoznámenie pracovníka s chodom organizácie** - k tomu aby sa zamestnanec čo najskôr zorientoval, je potrebné zoznámiť ho s funkciami jednotlivých oddelení, a väzbami medzi nimi. K tomuto účelu slúži napríklad tzv. princíp rotácie, ktorý umožňuje pracovníkovi zoznámiť sa s činnosťou základných útvarov organizácie. Rotácia nesmie byť náhodná, ale predom naplánovaná a schválená tak, aby čo najlepšie plnila svoj účel.
- 3) **Zaradenie na pracovisko** – táto fáza adaptačného procesu je kľúčová. Zamestnanec sa dozvedá bližšie informácie o svojej vlastnej práci a pracovnej skupine.

Prijímanie nových pracovníkov možno chápať ako procedúry súvisiace s počiatočnou fázou pracovného pomeru.

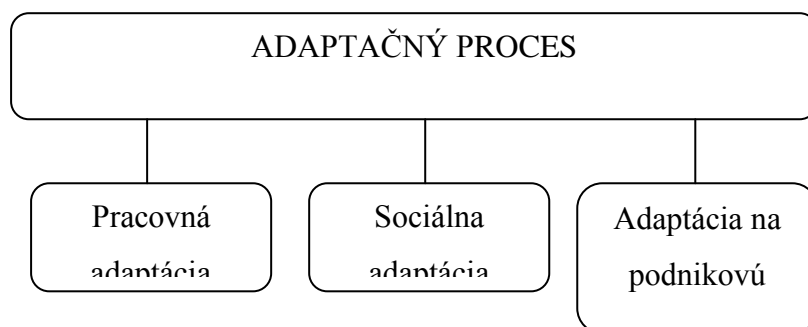
Patrí sem:

- a) vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy - pracovník je oboznámený s návrhom zmluvy a má možnosť vyjadriť sa k nemu, podnik by mal rešpektovať právo pracovníka vyjednávať,
- b) oboznámenie pracovníka s právami a povinnosťami vyplývajúcimi z pracovného pomeru v podniku, školenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, zodpovedanie jeho prípadných dotazu a pod,
- c) absolvovanie vstupnej lekárske prehliadky,

- d) začlenenie pracovníka do personálnej evidencie (teda zaobstaranie osobnej karty, mzdového listu, evidenčného listu dôchodkového zabezpečenia, vystavenie podnikového preukazu a pod.). (Koubek, 1995)

2.3.1 Roviny a úrovne adaptácie

K úspešnému prispôsobeniu sa je určite potrebné zvládnuť všetky úrovne a roviny adaptácie, z tohto dôvodu nemôžeme vidieť jednotlivé oblasti oddelene, ale ako určitý kompatibilný celok, v ktorom sa poznatky a skúsenosti vzájomne prelínajú.



Obr. 3 - Obsahové hľadisko priebehu adaptačného procesu (Kachaňáková, 2003)

Adaptácia zamestnancov prebieha v týchto rovinách:

- 1) Pracovná adaptácia,
- 2) Sociálna adaptácia,
- 3) Adaptácia na firemnú kultúru.

Skôr, ako prejdeme na podrobné vysvetlenie jednotlivých rovín, je potrebné zdôrazniť, že všetky sa týkajú týchto troch úrovní (Koubek, 2001):

- 1) *celopodniková (celoorganizačná) adaptácia* - zameraná na sprostredkovanie informácií všeobecného charakteru a spoločná pre všetkých pracovníkov organizácie, spravidla bez ohľadu na charakter a obsah ich práce,
- 2) *útvarová (skupinová, tímová) adaptácia* - týka sa organizačnej jednotky alebo oddelenia, do ktorého príslušný pracovník nastupuje, postihuje detaily a špecifiká, ktorými sa práca v danom útvare vyznačuje, býva obsahovo spoločná pre všetky pracovné miesta v útvare,
- 3) *adaptácia na konkrétne pracovné miesto* - býva obsahovo diferencovaná podľa charakteru a obsahu práce na konkrétnom pracovnom mieste.

Pracovná adaptácia. Jej obsahom je dosiahnuť prispôsobenie sa nového pracovníka podmienkam, charakteru a obsahu pracovnej činnosti, ako aj riadiacemu systému a organizácii práce v danom podniku. Na základe adaptácie na prácu pracovník nadobúda určitú štruktúrálnu postupnosť naučených činností alebo úkonov. Nového pracovníka najskôr treba informovať o podniku, jeho histórii, o budúcom vývoji, o organizačnej štruktúre, o vedúcich pracovníkoch, o mzdových a pracovných podmienkach atď.

Nového pracovníka na pracovisko a do práce uvádza jeho bezprostredný nadriadený. Po uvedení do práce je potrebné vykonať výcvik a zapracovanie pracovníka. Zvláštnu pozornosť treba venovať ovládaniu správnych návykov v práci a treba stanoviť primeranú lehotu na zapracovanie nového pracovníka. Aby bola adaptácia nového pracovníka na prácu čo najrýchlejšia a najlepšia, je potrebné prideliť mu konzultanta, ktorý tvorí medzičlánok medzi priamym vedúcim a novým pracovníkom. Po uplynutí stanovenej lehoty je potrebné, aby vedúci pracovník pozval nového pracovníka na pohovor, v ktorom vykoná vyhodnotenie jeho zapracovania a v ktorom mu oznámi svoj názor na jeho prácu.

Sociálna adaptácia. Každý človek sa pri práci stretáva s inými ľuďmi a utvára s nimi pracovnú skupinu. Cieľom adaptácie na pracovnú skupinu je dosiahnuť spokojnosť človeka v práci na základe dobrých medziľudských vzťahov a utvárať tak ucelené pracovné kolektívy s vysokou výkonnosťou v práci. V priebehu adaptácie sa spravidla človek dostáva do dvoch druhov pracovnej skupiny – formálnej a neformálnej.

Formálne pracovné skupiny vznikajú v dôsledku del'by práce v podniku. Vyznačujú sa jasne a presne stanovenými cieľmi činnosti. Sú v nich presne vymedzené pracovné úlohy jednotlivých členov, určené pracovné vzťahy každého jednotlivca k ostatným členom skupiny a ich poslaním je plniť úlohy potrebné na udržanie chodu podniku a na dosahovanie stanovených cieľov. Vo formálnych skupinách vznikajú pracovné vzťahy dané pracovným zaradením jednotlivcov a povahou úloh. Tieto vzťahy môžu byť dobré, dobre organizované a koordinované, plynulé a pod., alebo naopak zlé, resp. kombinované. Podľa povahy týchto vzťahov je aj spolupráca vo formálnych skupinách úspešná alebo neúspešná.

Neformálne pracovné skupiny vznikajú neplánovite, na základe neformálnych vzťahov medzi ľuďmi, najmä na základe vzájomných sympatií medzi ľuďmi. V neformálnych skupinách sa vytvárajú nepísané pravidlá správania a konania, ktorým sa členovia skupín podriaďujú a ktoré regulujú vzájomné vzťahy medzi jej členmi, vzťahy k iným neformálnym skupinám, ako aj vzťahy skupiny k formálnej organizácii skupiny. Neformálne skupiny majú

veľký význam pre podnikovú klímu. Majú silný vplyv na názory a postoje, správanie a konanie pracovníkov.

Na proces adaptácie pracovníkov na pracovnú skupinu je potrebné pripraviť spolupracovníkov a utvoriť tak pre nich priaznivé prostredie. Pre nového pracovníka je najnáročnejšie vžiť sa neformálne so svojimi spolupracovníkmi. Pracovník sa ľahko dozvie ako je organizovaný útvar, koľko má pracovníkov, nie je však pre neho ľahké dozvedieť sa, aký je jeho nadriadený, aké má povahové vlastnosti akí sú jeho spolupracovníci atď.

Adaptácia na firemnú kultúru. Adaptačný proces predstavuje kľúčové obdobie pre identifikáciu sa nového zamestnanca s firemnou kultúrou. Nový pracovník sa stretáva s prejavmi firemnej kultúry ešte pred nástupom do organizácie, čo tiež ovplyvňuje jeho rozhodnutia na prijatie alebo zamietnutie ponúkanej pracovnej pozície. Pre každú spoločnosť je preto žiaduce, aby bol pracovníkovi poskytnutý súbor informácií o firme, jej kultúre a perspektívach, organizačné usporiadanie ale aj o zásadách personálnej politiky, pracovnom režime atď. To, akým spôsobom tento proces prebieha, môže opäť prezradiť mnohé o firemnej kultúre. Prístup nových kolegov a najmä nadriadeného k novému zamestnancovi, schopnosť rýchlo mu zabezpečiť všetky pracovné pomôcky, pracovné miesto, spôsob a priestor pre zoznámenie sa s náplňou práce, pridelenie kouča alebo mentora poukazujú, do akej miery je organizácia flexibilná a schopná reagovať na zmenu.

Počas adaptačného obdobia teda dochádza k vytvoreniu vzťahu k firemnej kultúre, ktorý môže byť pozitívny, alebo naopak odmietavý. Ak má zamestnanec odmietavý postoj k firemnej kultúre a nestotožní sa s ňou, nastáva situácia, keď nie je schopný sa prispôbiť a z organizácie odchádza. Druhou možnosťou je, že jedinec sa s firemnou kultúrou nestotožňuje, ale je schopný dodržiavať pravidlá, ktoré sú organizáciou stanovené. Typickými prejavmi takýchto jedincov sú potom vtipy na úkor organizácie, ktoré pomáhajú tlmiť konflikty a frustráciu, možno však predpokladať, že takíto zamestnanci sa s cieľmi organizácie len ťažko identifikujú.

Formy a miery identifikácie s podnikom je možné rozlíšiť na základe rôznych prístupov. Podľa Bedrnovej, Nového a kol. (1998) sú to tieto:

- 1) *prirodzená identifikácia* - osobnosť pracovníka, jeho hodnotové preferencie a záujmy plne korešpondujú s podnikovými cieľmi, hodnotami a normami, pracovník je s nimi úplne stotožnený,
- 2) *selektívna identifikácia* - s jednotlivými podnikovými cieľmi, normami a

hodnotami sa pracovník identifikuje v rozdielnej miere. Tie z nich, ktoré sú v rozpore s profilom jeho osobnosti- odmieta,

- 3) *evokovaná identifikácia* - prostredníctvom indoktrinácie a riadenej adaptácia vedenie podniku pozitívne ovplyvňuje identifikáciu spolupracovníkov,
- 4) *vykalkulovaná identifikácia* - spolupracovník sa podriadi podnikovým cieľom, normám a hodnotám, bez toho aby ich prijal za svoje. Dôvodom je evidentná výhoda tohto predstieraného stavu identifikácie.

Jednotlivé zložky adaptačného procesu prebiehajú súčasne, navzájom sa dopĺňajú a ich výsledkom je identifikácia sa pracovníka s prácou a prijatie aktívnej roly pracovníka daného podniku. Výsledkom správneho priebehu adaptácie je stabilita pracovníka v práci, spokojnosť ľudí v práci a stabilita ich výkonnosti.

2.3.2 *Nástroje adaptácie*

K správnej a včasnej adaptácii nových zamestnancov spoločnosti využívajú napríklad:

- inštruktážne príručky,
- prezentácie,
- osobné prebratie po pracovisku,
- zácvik,
- vstupné školenie,
- pridelenie skúseného pracovníka,
- moderné využitie technológií.

Jednotlivé nástroje môžu byť použité ako pre adaptáciu, tak pre orientáciu zamestnancov, prípadne v prospech oboch. Použitie závisí na ich náplni. Napríklad ak obsahuje príručka pre novoprijatých zamestnancov informácie o spoločnosti, uľahčí to ich orientáciu. Ak obsahuje informácie o všetkých oddeleniach a sociálnom zariadení, uľahčí to ich adaptáciu na nové prostredie.

Podľa Armstronga (2007) môže mať príručka pracovníka aj nasledujúcu štruktúru: stručná charakteristika podniku, základné pracovné podmienky, odmeňovanie, choroba a pracovná neschopnosť, udelenie voľna, podnikové pravidlá, disciplinárne postupy, postupy udeľovania kvalifikácie, postup pri sťažnostiach, postup pri povyšovaní pracovníkov, odborové záležitosti, možnosti vzdelávania a výcviku, otázky ochrany zdravia a bezpečnosti

práce, zdravotnej starostlivosti a prvej pomoci, možnosti stravovania a občerstvenia, sociálny program a starostlivosť o pracovníkov, pravidiel pre telefonovanie a korešpondovanie, pravidiel pre používanie elektronickej pošty, cestovné a diéty.

Alternatívou k príručke alebo doplnením môže byť prezentácia pripravená pre nových zamestnancov. Mala by byť prezentovaná najlepšie v deň nástupu na pracovisko. Tá môže obsahovať podobné informácie, ale mala by byť stručnejšia ako príručka z dôvodu udržania pozornosti poslucháčov.

Zamestnávateľ môže pomôcť pri adaptácii tak, že bude sprevádzať nováčika po pracovisku, ukáže umiestnenie všetkých potrebných nástrojov a zariadení v budove a predstaví ho kolegom.

Ďalším nástrojom, ktorý môže tento proces uľahčiť a skrátiť, môže byť pridelenie konzultanta, ktorý bude novému zamestnancovi pomáhať. Vysvetlí mu jeho úlohy a pri akýchkoľvek ďalších nejasnostiach bude k dispozícii. Pre vyššiu efektívnosť po dokončení úkonu skontroluje kvalitu výsledku, skonzultuje s pracovníkom, ako sa vyrovnáva so splnením úloh, čo by sa dalo prípadne do budúce vylepšiť. Dostane teda spätnú väzbu k vykonanej práci, ktorá by mala obsahovať konštruktívnu kritiku aj pochvalu za dobrú prácu.

2.3.3 Etapy adaptácie

Koubek (2003) v súvislosti s etapizáciou adaptačného procesu navrhuje tieto body postupu:

- 1) *Postúpenie vybraných písomných podkladov* prebehne bezprostredne po rozhodnutí o výbere a prijatí pracovníka ešte pred spísaním zmluvy. Takýto postup umožňuje novoprichodiacemu oboznámiť sa so základnými informáciami o spoločnosti, do ktorej vstupuje, čo uľahčí jeho prehľad o chode a zvyklostiach spoločnosti.
- 2) *Po podpise pracovnej zmluvy* nový zamestnanec dostane ďalšie informácie ústnou alebo písomnou formou, a to ako od personálneho oddelenia, tak od budúceho bezprostredného nadriadeného.
- 3) *V deň nástupu* do zamestnania absolvuje nový zamestnanec procedúry, ktoré sme spomínali v predchádzajúcom texte a týmto dňom sa začína jeho intenzívna orientácia v pravom slova zmysle - teda príprava na konkrétny druh vykonávanej práce. Zamestnanec je oboznámený so svojím pracovným prostredím a pracovným kolektívom a začína plniť pracovné úlohy.

- 4) *V priebehu prvého týždňa* na pracovisku absolvuje nový zamestnanec pohovory s nadriadeným a učí sa ako, kedy, kam a na koho sa má obrátiť v prípade nejasností týkajúcich sa jeho práce.
- 5) *Druhý týždeň* v zamestnaní sa už začína orientovať a stáva sa sebestačnejším. Stále je v kontakte so svojim nadriadeným a aj s personálnym oddelením.
- 6) *V nasledujúcich týždňoch* prechádza najrôznejšími školeniami potrebnými pre výkon jeho práce. Tieto školenia sa často týkajú podnikových noriem správania, zamestnaneckých výhod a podobne. Priebežne dochádza ku konzultáciám jeho zapracovania sa s nadriadeným.
- 7) *Od druhého do piateho mesiaca* práce sú mu už postupne predkladané úlohy konkrétneho pracovného miesta a podľa potreby sa stretáva so svojim nadriadeným na vyhodnotenie priebehu a riešenie prípadného problému. Pre nového zamestnanca je nesmierne dôležitá spätná väzba, pri ktorej si overuje, koriguje správnosť postupov vykonávanej práce. Nasledujú ďalšie školenia a zaškolenia napríklad o kvalite a produktivite, technológii, zlepšovaní pracovného výkonu, odmeňovaní, pracovných vzťahoch atď.
- 8) *Počas tretieho až šiesteho mesiaca* práce (podľa stanovenej dĺžky orientácie) sa adaptačný proces uzatvára a hodnotí sa pracovný výkon nového zamestnanca a prejednávajú sa ďalšie plány jeho personálneho a sociálneho rozvoja.

Priebeh a dĺžka (etapizácie) adaptačného procesu sa môže samozrejme líšiť podľa charakteru práce, pre ktorú má byť nový zamestnanec pripravený. Ide však vždy o proces získavania nových informácií a teda o vzdelávanie a výchovu a podľa toho je potrebné k problému a spôsobením adaptačného procesu pristupovať.

2.3.4 Vyhodnocovanie adaptačného procesu

Dôležitou súčasťou adaptačného plánu každého pracovníka je jeho formálne a systematické monitorovanie a následné vyhodnocovanie. Proces je potrebné pozorovať pravidelne, spracovávať čiastkové výsledky a vyhodnocovať tak aj efektívnosť jednotlivých krokov. Vyhodnocovanie výsledkov adaptačného procesu by bolo samo o sebe veľmi zložitý, preto je vhodné si vopred definovať kritériá, ktoré by mali byť individuálne spracované a mali by sa vždy odvíjať od konkrétneho pracovného zaradenia zamestnancov.

Pre hodnotenie adaptačného procesu sa spravidla používa metóda riadeného rozhovoru, ktorého sa môže okrem priameho nadriadeného zúčastniť aj mentor alebo garant nováčika a

príslušný pracovník personálneho oddelenia. Dôležité je aj získavanie spätnej väzby od zamestnanca samotného, ale aj od ostatných účastníkov adaptačného procesu.

Bedrnová, Nový a kol.(1998) pri hodnotení adaptačného procesu používajú:

1) subjektívne kritériá zo strany zamestnanca:

- Pracovná adaptovateľnosť - jedná sa napríklad o zosobnení sa s náplňou práce, záujem o prácu a ďalšie vzdelávanie sa po odbornej stránke,
- Sociálna adaptovateľnosť - predstavuje spokojnosť pracovníka s úrovňou sociálnych vzťahov na pracovisku, s vlastným začlenením, spokojnosť s riadiacim pracovníkom, ochotu spolupracovať s ostatnými pracovníkmi,
- Adaptovateľnosť na firemnú kultúru - týka sa prijatia noriem, stotožnenie sa s firemnými hodnotami, predstavami a cieľmi.

2) objektívne kritériá zo strany zamestnávateľa:

- Pracovné adaptovateľnosť - schopnosť podávať štandardné pracovné výkony zodpovedajúce danému pracovnému miestu,
- Sociálna adaptovateľnosť - skutočné miesto pracovníka v pracovnom tíme, autorita u spolupracovníkov a aktivita v skupinovom dianí,
- Adaptovateľnosť na firemnú kultúru - napríklad otázka lojality voči zamestnávateľovi.

Koubek (2003) vidí v adaptácii pracovníkov aj značný vzdelávací aspekt. Ide vlastne o formovanie (doformovanie, preformovanie) pracovných schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovali požiadavkám pracovného miesta a nového zamestnávateľa. Jej súčasťou sú aj vyložene odborné informácie, informácie o pracovných postupoch, informácie o špecifikách techniky a technológie používané v organizácii a v neposlednom rade aj informácie o možnostiach získavania ďalších odborných informácií a aj o možnostiach prehĺbovania a rozširovania kvalifikácie.

2.3.5 Problémy a úskalia adaptácie

Nesprávne riadený adaptačný proces môže spôsobiť mnohé problémy. Hroník (2007) spomína vo svojej publikácii možné preťaženie informáciami a formalitami v priebehu krátkeho časového horizontu, ďalej poverovanie podradnými činnosťami, alebo naopak zverením úlohy, ktorá sa s vysokou pravdepodobnosťou nestretnete s úspechom, čo na

pracovníka pôsobí demotivačne, alebo tiež možné podcenenie celého procesu adaptácie pracovníka.

Keďže je potrebné uvažovať o adaptačným procese ako o činnosti, ktorá sa zameriava na zvládnutie pracovného výkonu a adaptáciu na sociálne prostredie v novom zamestnaní, uvidíme si problémy, ktoré s adaptáciou nastávajú. Sú to:

- 1) **Problémy adaptácie na pracovný výkon** - Po nástupe nového zamestnanca do organizácie prebieha proces pracovnej adaptácie, ktorého cieľom je zvládnutie pracovných úloh a dosiahnutie želaného výkonového štandardu v čo najkratšom čase. Súčasťou tohto procesu je príprava a vzdelávanie pracovníkov. Táto fáza sa potýka s viacerými problémami, ktoré možno definovať nasledovne:
 - a) Školská odborná príprava nezodpovedá požiadavkám pracovného zaradenia,
 - b) Doterajšie skúsenosti z iného pracoviska sú síce špecifické, ale nezodpovedajú pracovnému zaradeniu. V tomto prípade by malo dôjsť k náročnému precvičeniu, ktoré nie je vždy úspešné,
 - c) Predstavy nového zamestnanca o pracovnom zaradení a pracovných podmienkach sa nezhodujú so skutočnosťou alebo sú dokonca v rozpore,
 - d) Možnosti a perspektívy, ktoré pracovné zaradenie ponúka, sa nezhodujú s ambíciami nového pracovníka. (Mayerová, Růžička, 2000)
- 2) **Problémy so sociálnou adaptáciou** - Okrem nutnosti vedieť sa prispôbiť novým pracovným nárokom, je nový pracovník vystavaný tlaku vonkajšieho okolia (pracovného prostredia- kolektívu pracovníkov). V tejto súvislosti hovoríme o sociálnej adaptácii, ktorej cieľom je primerané zaradenie nového pracovníka do kolektívu organizácie. Tento proces je do značnej miery spontánny a deje sa tak každodenným neustálym stykom medzi pracovníkmi. Aj v tejto fáze dochádza k určitým problémom, ktorých zdrojom môžu byť tieto skutočnosti:
 - a) Nový zamestnanec má svoje vlastné pracovné a osobné skúsenosti a tým aj nevyhnutné väzby na iné skupiny (pracovné, záujmové), v ktorých si vybudoval svoje postavenie a zvykol na jej normy. Na základe týchto skúseností si osvojil formy rokovania, ktoré nemusia zodpovedať normám nového kolektívu,
 - b) Predstavy, postoje, názory a osobný profil nového zamestnanca môžu byť v rozpore so zameraním, normami a tradíciou novej skupiny,

- c) Pracovná skupina neprijíma nových ľudí, stavajú sa ľahostajný k novému zamestnancovi, čo má negatívne dôsledky na jeho pracovný výkon a ochotu,
- d) Vzťahy v pracovnej skupine sú konfliktné .(Mayerová, Růžička, 2000)

V prípade, že sociálna adaptácia neprebíha uspokojivo alebo aj negatívne, môže dôjsť k sociálnej izolácii, ktorej dôsledkom môže byť v prvom rade odťahovanie sa od úloh a niekedy situácia vyústi do odchodu z organizácie. Je preto vhodné podporovať také kroky, ktoré budú prispievať k úspešnej adaptácii nového zamestnanca. Ide o kontakt personálneho útvaru a vedúceho s novým pracovníkom, ktorý posilní v pracovníkovi pocit istoty a jeho potreby.

2.4 Metodológia výskumu

Výskumné metódy sú dvojakého druhu, kvantitatívne a kvalitatívne. Kvantitatívne metódy sú založené na zbere dát vo väčšom vzorke skúmaných osôb a patria medzi ne dotazníky, testy, pozorovanie alebo experimenty. Oproti tomu stoja metódy kvalitatívne, ktoré skúmajú menej respondentov a mnoho premenných, ale ponára sa viac do hĺbky skúmanej oblasti a sú zamerané skôr na individuum. Výsledky nie sú získavané za pomoci štatistických procedúr. Medzi kvalitatívne metódy patrí pozorovanie, interview, analýza dokumentov alebo skupinové techniky.

Kvantitatívny výskum pri porovnaní s kvalitatívnym výskumom nie je tak časovo náročný a získava "tvrdé" dáta, ktoré možno ľahšie interpretovať. Výsledky možno zovšeobecniť na širšiu populáciu, pretože boli testované na vysokom počte respondentov, ktorí bývajú vybrané náhodne, vzorka je preto pri správnom postupe reprezentatívna. Oproti tomu kvalitatívny výskum je časovo náročný a získava dáta "mäkké", ktorých interpretácia je zložitejšia. Výskumu sa zúčastňuje menej respondentov a ako u kvantitatívneho typu, výsledky teda nie je možné zovšeobecniť na celú populáciu, ale vypovedajú niečo len o sledovanej skupine.

2.4.1 Príprava a realizácia

Dobrá príprava je základom pre úspešnú realizáciu rozhovoru. V prípravnej fáze je potrebné si uvedomiť, s kým sa bude rozhovor robiť, pretože od toho závisí voľba jazykového prejavu. Zároveň si treba pamätať, ako sú formulované výskumné otázky, od čoho sa potom odvíja forma, štruktúra a samotný priebeh.

V záujme zachovania jasnosti a zrozumiteľnosti je v komunikácii vhodné dodržiavať určité zásady pri formulácii otázok:

- a) Vyhnúť sa dlhým otázkam,
- b) Vyhnúť sa formuláciám, ktoré môžu mať viac významov,
- c) Nepoužívať sugestívne otázky,
- d) Vyhnúť sa záporne formulovaným otázkam,
- e) Nepoužívať otázky, v ktorých sa súčasne pýtam na dve rôzne veci,
- f) Nepoužívať nezmyselné otázky.

Rozhovor by sa mal odohrávať v príjemnej atmosfére, ktorú vytvoríme vhodne zvoleným prostredím bez rušivých momentov a úvodným rozhovorom o bežných veciach. Takéto pozitívne navodenie atmosféry sa nazýva pozitívny raport.

Zaznamenávanie rozhovoru sa zabezpečuje okrem iného, písomne. Písomné poznámky sa odporúčajú aj popri možnosti zvukového záznamu, pretože tu je možnosť zaznamenávať nonverbálne prejavy, ktoré napríklad zo zvukového záznamu nie sú zjavné.

3 Charakteristika spoločnosti First information system, s.r.o

Firma First information systems, s.r.o. vznikla v roku 1991 a ako právnická osoba s názvom First projekcie a software, sro bola zaregistrovaná v roku 1993.

V roku 1996 zmenila názov na First information systems, s.r.o. Pre pokrytie aktivít na Slovensku bola v roku 1995 založená v Žiline dcérina spoločnosť s názvom FIRST SK, s.r.o.

Firma je dlhodobým dodávateľom riešenia informačných systémov. Zameriava sa na stavebné, strojárské, dopravné, obchodné firmy, opravovne a požičovne, kde dodáva a implementuje informačný systém Helios Orange.

First information systems, s.r.o. je špecialistom na oblasť stavebnej výroby, kde vďaka systému RSV- Riadenie stavebnej výroby patrí medzi popredných dodávateľov informačných systémov. Integráciou RSV s ekonomickým systémom vzniká komplexný informačný systém, pokrývajúci všetky bežné agendy stavebnej firmy. Jedná sa o agendy ekonomické (účtovníctvo, financovanie, majetok, mzdy,...), obslužné (sklady, doprava, mechanizácie, požičovňa,...) i agendy rýdzo stavbárske (kalkulácie, harmonogramy, súpisy prác,...).

Kmeňoví pracovníci firmy majú rozsiahle znalosti v mnohých agendách a tak dokážu riešiť problémy súvisiace s ich nezrovnalosťami. Tento nadhľad a znalosť súvislostí sú často kľúčovým kritériom pri riešení špecifických potrieb firiem.

Vďaka znalostiam českej aj slovenskej legislatívy je schopná implementovať informačný systém aj českým firmám s aktivitami na Slovensku, alebo slovenským firmám s pôsobnosťou v ČR.

V súčasnej dobe firma pôsobí v týchto oblastiach:

- Ekonomické informačné systémy,
- Riadenie stavebnej výroby,
- Riadenie strojárskej výroby,
- Informačný systém pre veľkoobchod, maloobchod, požičovne.

3.1 Zamestnanecká štruktúra

Kostru podniku tvoria zamestnanci. Zmluvu na plný pracovný úväzok má s firmou spísaných 29 pracovníkov. Fluktuácia zistená z poskytnutých materiálov od roku 2008 je nasledovná. Počas spomínaného obdobia bol najväčší príliv novej pracovnej sily zaznamenaný v roku 2008. Nastúpili na pozície konzultantov a programátorov 4 ľudia. Nasledovný rok sa niesol v podobe stagnácie príchodov a odchodov. V súčasnom období odchádza jedna pracovníčka a v samotnom pracovnom procese od 1. Januára je nový zamestnanec s úlohou konzultanta. Ako dôvod odchodu je uvádzaná mobilita respektíve zmena trvalého bydliska, mesta a pôsobišťa. Proti odchodom do konkurenčných firiem si vytvorila spoločnosť v rámci pracovnej zmluvy Konkurenčnú doložku. Podpísaním tejto doložky sa zamestnanec zaväzuje pod hrozbou finančného postihu, že po dobu 12 mesiacov po odchode z firmy neuzavrie pracovnú zmluvu s inou konkurenčnou firmou. Týmto spôsobom si chráni firma svoje know-how a aj investície, ktoré do zamestnancov vložila.

Priemerný vek zamestnancov je 32 rokov. Čo sa týka vzdelania v nasledujúcom grafe môžeme vidieť, že všetci zamestnanci absolvovali vysokú školu a majú ukončený buď prvý alebo druhý stupeň.



Graf č. 1 – Vzdelanostná štruktúra (v %) - vlastný zdroj

4 Analýza súčasného stavu výberu a adaptácie zamestnancov

Samotné riadenie ľudských zdrojov zahrňujúce aj výber a adaptáciu zamestnancov je v podniku zabezpečované majiteľom spoločnosti, líniovými vedúcimi (seniorkonzultantmi) a ekonomickým oddelením. V podniku nie je vytvorený personálny útvar, ani pracovná pozícia personalistu. Základne personálne činnosti a ich spôsob zabezpečenia sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Personálna činnosť	Interne	Externe	Činnosť nie je vykonávaná
analýza potreby pracovných miest	X		
personálne plánovanie	X		
získavanie, výber a prijímanie pracovníkov	X		
hodnotenie pracovníkov	X		
rozmiestňovanie (zaraďovanie) pracovníkov, povyšovanie a ukončovanie pracovného pomeru	X		
odmeňovanie	X		
vzdelávanie pracovníkov	X	X	
pracovné vzťahy	X		
starostlivosť o pracovníkov a ich motivácia	X		
personálny informačný systém	X		
prieskum trhu práce			X
pracovné podmienky	X		

Tab. č. 2 - Prehľad personálnych činností zostavený na základe poskytnutých interných informácií (vlastný zdroj)

Z tabuľky vyplýva, že väčšinu činností si zabezpečuje podnik sám za pomoci interných zdrojov. Hlavná koncepcia personálnych otázok je vypracovaná a viac menej aj riadená

majiteľom firmy, ktorý má oporu v líniových vedúcich. Ich úlohou je implementácia personálnych rozhodnutí týkajúcich sa im zvereného úseku do praxe.

Vzdelávanie v podniku je zabezpečené na dobrej úrovni. Hlavným koncipientom osobného rozvoja zamestnanca je opäť majiteľ firmy. Okrem školení zabezpečených internými zdrojmi sa využívajú aj školiace strediská mimo podnik. Keďže je firma vlastníkom certifikátov Helios Orange a Green tak môže aj vykonávať obchodné činnosti v rámci ekonomických a logistických častí systému a tým pádom sa aj pracovníci účasnia školení v tomto systéme, ktoré sa konajú mimo podnik v prípade rôznych úprav, modifikácií a vylepšení programu.

S prihliadnutím na absenciu personálneho oddelenia sa nevykovajú žiadne prieskumy trhu či zhromažďovanie informácií ohľadom spokojnosti či vylepšenia aktuálneho stavu zamestnancov a náročnosti práce.

Personálny informačný systém, ktorý by mal evidovať a spracovávať údaje o zamestnancoch, pracovných miestach a mzdách má na starosti ekonomické oddelenie.

V oblasti plánovania a stratégie nehrá dlhodobé plánovanie podstatnú úlohu. Je tu orientácia na aktuálny dopyt teda krátkodobé plánovanie založené na potrebách trhu s tým, že nápor práce musia zvládnuť stavajúci zamestnanci.

4.1 *Proces výberu zamestnancov*

Podnik využíva na inzerovanie svojej pracovnej ponuky okrem vlastných stránok aj internetové portály profesia.sk a profesia.cz.

Ako odozvu na inzerát spoločnosť požaduje zaslanie životopisu. Na základe prijatých žiadostí vyberie majiteľ s príslušným líniovým vedúcim tých záujemcov, ktorí budú pozvaní na pohovor.

Požiadavky zo strany zamestnávateľa sú nasledujúce:

- minimálne vysokoškolské vzdelanie I. stupňa,
- aktívne ovládanie anglického alebo nemeckého jazyka (druhý jazyk výhodou),
- pokročilá užívateľská znalosť aplikácií Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Outlook a internetu,

- dobré komunikačné a prezentačné schopnosti, dobré organizačné schopnosti, profesionálny prístup, schopnosť práce pod tlakom, dobrý time-management, samostatnosť, zodpovednosť, starostlivosť, profesionálne vystupovanie, systematickosť, flexibilita.

Kritériá, podľa ktorých sú uchádzači pozývaní na pohovor, nie sú vopred určené. Selekcia kandidátov sa odvíja od požiadaviek na zamestnanca, ale váha jednotlivých požiadaviek sa nestanovuje, čo môže viesť k zníženiu objektivity pri výbere. Najvhodnejší kandidáti sú následne informovaní o mieste a čase konania pohovoru, ktorý sa skladá z viacerých kôl.

Prvé kolo je založené na panelovom pohovore. Kandidáti po jednom vstupujú do rokovacej sály, ktorá je v tom čase vyhradená pre tento účel. Pohovor vedie majiteľ podniku a príslušný líniový vedúci po prípade odborník na danú problematiku, ak sa jedna o miesto určené pre programátora.

Na toto kolo výberového konania je pozvaných príslušný počet uchádzačov považovaný za vhodný, pričom sa vychádza zo životopisov. Pohovory sú pološtandardizované, teda časť otázok je pripravených a časť vyplýva zo situácie. Po formálnom privítaní a usadení kandidáta oproti komisii je pohovor rozčlenený do ďalších blokov. Krátke predstavenie podniku spojené s pripravenými otázkami je nahradené voľným rozhovorom a v poslednej fáze aj prípadnými dotazmi uchádzača. Každému kandidátovi je poďakované za prejavovaný záujem pracovať pre firmu a je oboznámený akou formou a kedy môže očakávať prizvanie do ďalšieho kola pohovoru.

Vybraní adepti v druhej fáze pohovoru podstúpia IQ test a rozšírený pohovor zameraný viacej do hĺbky a náročnejší na čas. Toto je definitívum pre rozhodnutie o prijatí a predložení konkrétnej pracovnej zmluvy v ukončovacej tretej fáze pohovoru.

4.2 Proces adaptácie zamestnancov

Po tom ako uchádzač akceptuje podmienky zmluvy a potvrdí ich svojim podpisom, stáva sa zamestnancom firmy.

Samotný adaptačný proces začína dohodnutým dňom nástupu. Ako prvé sa absolvuje po predstavení vo firme vstupné školenie pre nových zamestnancov, v rámci ktorého sú rozdane informačné príručky. Následne je pridelený pracovník, na ktorého novoprijatý člen

kolektívu môže počas zaškoľovania klásť dotazy či už ohľadom odborného problému ale chodu podniku. Vo firme nie je v písomnej forme žiaden adaptačný plán poskytovaný, len v ústnej podobe je pracovník oboznámený s nasledujúcim postupom svojho začleňovania sa.

Štandardná dĺžka a rozsah adaptačného procesu sú tri mesiace, u väčšiny zamestnancov, s ktorými je v pracovnej zmluve dohodnutá skúšobná doba, je dĺžka adaptačného procesu zhodná s dĺžkou skúšobnej doby.

Ak sa neobjavia v adaptačnom procese nováčika nejaké závažné ťažkosti, nedochádza v priebehu jeho adaptačného obdobia k pravidelnej spolupráci s nadriadeným. Hodnotenie pracovníka ku koncu skúšobnej doby vykonáva len nadriadený nováčika na základe podaných výkonov, respektíve chybovosti v inštalácií informačných systémov u rôznych zákazníkov.

4.3 *Analýza zberu dát*

Vzhľadom na cieľ výskumu, čo je rozobratie súčasného stavu v procese výberu a adaptácie zamestnancov vo firme First information system som sa rozhodol použiť kvalitatívny typ štúdie. Jedná sa o aplikovanie rozhovoru s návodom. Ako je spomínané v metodike, snažil som sa pripraviť štandardizované podmienky pre respondentov, aby som získal čo najrelevantnejšie dáta použiteľné na podloženie svojho výskumu, na základe ktorého potom vytvorím návrhy a odporúčenia. Zameral som sa na fluktuáciu, respektíve vytipoval som 5 zamestnancov, ktorí pribudli do pracovného kolektívu v posledných dvoch rokoch na pracovné pozície programátor a konzultant. Nechcel som do výskumu zaradiť všetkých pracovníkov a to len z toho dôvodu, že firma je na trhu už dlhšie obdobie a určite prešla svojim vývojom vrátane výberových konaní i adaptácie, čo by mi nepomohlo splniť moju úlohu.

4.3.1 *Priebeh výskumu*

Pre samotné rozhovory bolo zabezpečené štandardizované prostredie známe dotazovaným osobám a bolo súčasťou ich pracoviska. Jednalo sa o zasadaciu miestnosť firmy, ktorá má jednoduché zariadenie a respondenti tak neboli ničím rozptyľovaní. Kludné prostredie zaistilo elimináciu rôznych rušivých vplyvov. V miestnosti bol vždy len tazateľ a jeden respondent. Vzdialenosť bola určená tak, aby nenarušovala osobnú zónu, ale nebola ani príliš veľká, aby bolo postavenie oboch prítomných rovnocenné. Vďaka nedirektívnemu štýlu vedenia rozhovoru, bola konverzácia hladká a príjemne ladená. Po predstavení sa a

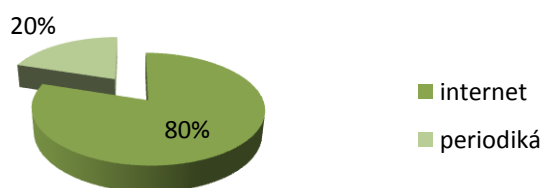
vysvetlení účelu rozhovoru bolo respondentovi vysvetlené, prečo bol vybraný práve on. Dôvodom výberu bol nosný faktor príchodu do organizácie pre zistenie čo najaktuálnejších informácií. Bol vysvetlený cieľ výskumu, že na základe týchto rozhovorov bude po ich vyhodnotení zostavená sada odporúčaní. Nasledovalo ubezpečenie o anonymite rozhovorov a ich využitie výhradne pre účely diplomovej práce. Potom už bolo možné prejsť k otázkam, ktoré boli rozdelené do troch blokov. Prvý sa venoval hľadaniu práce, druhý výberovému pohovoru a posledný obdobie po nástupe teda adaptácii. Otázky mimo štruktúry, ktoré voľne vyplynuli z konverzácie, sa ukázali ako veľmi prínosné. Vďaka týmto otázkam sa objavili dôležité informácie, na základe ktorých bola odporučené ďalšie možné zlepšenia. Na záver bolo respondentom poďakované za ochotu a strávený čas.

4.3.2 Výsledky realizovaných rozhovorov

1. „Akým spôsobom ste sa dozvedel o ponúkanej pracovnej pozícii?“

V dnešnej dobe je možnosť inzercie rôznorodá a vo väčšine prípadov aj cenovo výhodná. Kráčajúc s dobou aj $\frac{3}{4}$ respondentov sa dozvedelo o voľnom pracovnom mieste z internetu. Keďže sa jedná o firmu orientovanú na IT, môže to byť jeden z prvých ukazateľov o vhodnosti kandidáta, a zároveň cesta lacnej inzercie. Ako som zistil zverejnenie ponúk na portály profesia je za minimálny poplatok 2, 5 eura.

Spôsob zistenia informácií o pracovnej pozícii

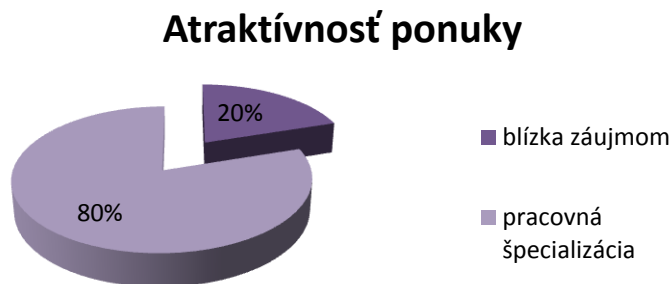


Graf č. 2 – Spôsob zistenia informácií o pracovnej pozícii (v %)

2. „Čím Vás táto ponuka zaujala?“

Ako môžeme vidieť v grafe, bezprostredným motívom k reakcii na zverejnený inzerát sú dve veľmi blízke oblasti. Či už je to v menšom % zastúpení blízkosť záujmov, môžeme chápať aj ako hobby- počítače, programovanie, alebo je to špecializácia práce jedná sa o to, že hlavným

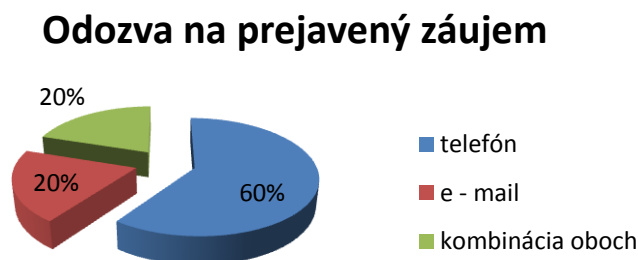
účelom spätnej väzby na ponuku je snaha pracovať s tým, čo človeka baví a naplňa, i keď v kolónke platové ohodnotenie bola uvedená dohoda.



Graf č. 3 – Atraktívnosť ponuky (v %)

3. „Potom, čo ste na ponuku odpovedal, ako to prebiehalo?“

Jasne vidieť, že najpreferovanejšou alternatívou prvého kontaktu s potencionálnym zamestnancom je telefonický kontakt, ktorý ma informatívny charakter, či už o komunikačných schopnostiach, ale zároveň aj upovedomuje o dátume konania výberového pohovoru. Vyžitie informatívneho mailu ako jediného zdroja bolo spomenuté a taktiež kombinácia oboch možností v rovnakom % zastúpení, ktorá sa mi zdá najvhodnejšia jednak z pohľadu predbežného zistenia úrovne vyjadrovania a jednak všetci sme len ľudia a zabúdame, čomu by mal mail zabrániť, respektíve len utvrdiť. Zo strany respondentov však bola menšia výhrada ohľadom doby spätnej väzby, ktorá sa sporadicky pohybovala do jedného mesiaca.



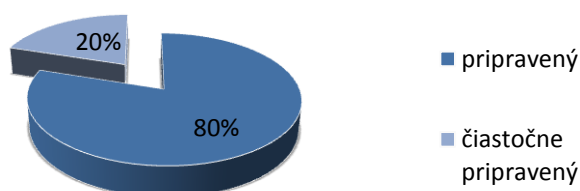
Graf č. 4 – Odozva na prejavovaný záujem (v %)

4. „Máte dojem, že členovia komisie boli pripravený na výberový pohovor?“

Priorita každého pohovoru by mala spočívať vo vybratí najvhodnejšieho kandidáta, avšak voľba je podmienená viacerými faktormi. Jeden z nich je samotná príprava na výberové konanie. Štatistiky hovoria v prospech komisie, ktorá zasadá v dvoch členoch. Respondenti

mali dojem, že otázky boli mieste, primerané a hlavne neopakovali sa, napriek tomu, že sa pýtali obaja členovia.

Pripravenosť členov komisie

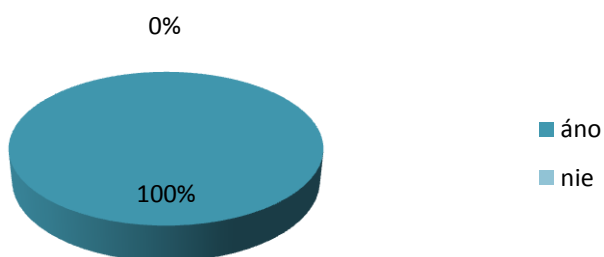


Graf č. 5 – Pripravenosť členov komisie (v %)

5. „Boli ste spokojný s prostredím?“

Podvedomie a psychika človeka je v mnohých obor a profesiách kladená do ústrania, čo by sa nemalo dobrému personalistovi stať. Množstvo ľudí si dokáže vytvoriť prvý dojem na základe rétoriky, pohybov a mimiky, iní využívajú na posúdenie kvality organizácie prostredie. V našom prípade to boli štandardné podmienky na uskutočnenie pohovoru. Respondentom utkvelo v pamäti ako akvárium s rybičkami tak aj usadenie za konferenčný stôl oproti komisií. To usadenie možno vytváralo neviditeľnú menšiu bariéru ale v konečnom dôsledky zrejme až taký veľký vplyv nemalo ako budeme môcť vidieť v nasledujúcej otázke.

Spokojnosť s prostredím



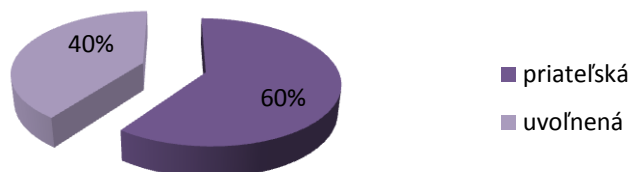
Graf č. 6 – Spokojnosť s prostredím (v %)

6. „Spomeniete si aká bola atmosféra?“

S prihliadnutím na predchádzajúcu otázku, výsledky spolu korešpondujú a vytvárajú požadovaný celok. Snaha o vytvorenie priateľskej a uvoľnenej atmosféry keď už neodstráni,

ale aspoň zmenší nervozitu a trému. Neboli teda cieľom žiadne stresujúce pohovory, pretože to požadovaná pozícia nevyžadovala. Ako postreh respondent uviedol, že sa ku nemu správali ako ku zákazníčkovi v porovnaní s prácou v neskoršom období a ocenil kvázi uvedenie do reality ohľadom náročnosti práce touto formou.

Vnímanie atmosféry

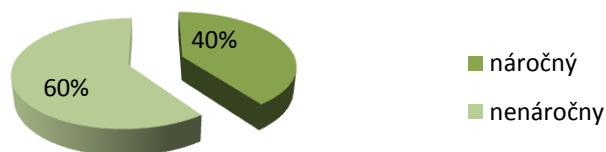


Graf č. 7 – Vnímanie atmosféry (v %)

7. „Bol pre Vás rozhovor náročný?“

Každý človek je iný a tým pádom aj vníma inak nároky na neho kladené a zároveň môže mať na ne aj rôzny pohľad od čoho sa aj odvíjajú získané výsledky. Na pohovoroch nebola vyžadovaná diskusia v cudzom jazyku a celkovo trval v rozmedzí 30 až 40 minút. Podľa respondentov bolo nutné obhájiť svoje postoje, názory a motiváciu konania, čo mi však príde prirodzené.

Náročnosť rozhovoru

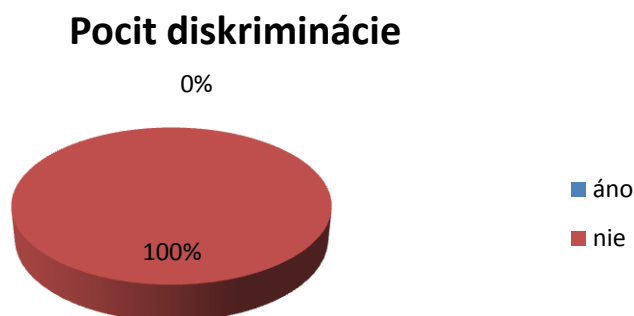


Graf č. 8 – Náročnosť rozhovoru (v %)

8. „Máte dojem, že boli otázky diskriminačné?“

Z grafu môžeme vyčítať, že pocit obmedzenia či už v rasovom, náboženskom alebo politickom kontexte účastníci pohovorov nepociťovali. Hranicou prijatia nebol ani vek ani prax o čom svedčí, že jeden z respondentov nastúpil hneď po ukončení VŠ. Ako postreh mám

uvedené, že komisia počas výberového konania podľa jedného z účastníkov medzi rečou hovorila o vhodnosti obsadenia na pozíciu programátora mužským pohlavím. Tento fakt ma zaujal a po ďalšom zisťovaní na post programátorov sa opačné pohlavie ani nehlásilo, tak by som tomuto vyjadreniu nepripisoval diskriminačný podtón i s prihliadnutím na organizačnú štruktúru, kde má ženské pokolenie dobrú základňu.

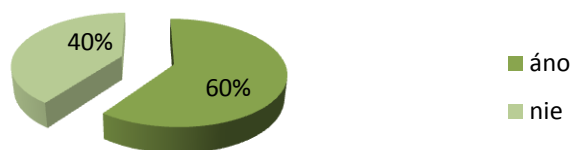


Graf č. 9 – Pocit diskriminácie (v %)

9. „*Napadá vás, čo by sa dalo na Vašom prijímacom pohovore zlepšiť zo strany firmy?*“

Menšia polovica opýtaných nemala ku svojmu procesu výberu pripomienky. Čo sa týka zvyšku, ten menšie výhrady mal. Pripomienky smerovali k diskretnosti, respektíve k podávaniu citlivých informácií v druhom kole pohovorov, ktoré by mohli byť prospešné konkurencií. Keďže firma má ošetrovaných svojich zamestnancov Konkurenčnou doložkou, na určitý čas je chránená v prípade rozviazania pracovného pomeru, čo sa však nedá povedať o záujemcoch. Podľa respondentov by tiež nebolo na škodu poskytnúť počas jednotlivých kôl pohovorov i keď sa konajú v iné dni menšie občerstvenie, aspoň v podobe dodržiavania pitného režimu. Predsa len nosiť zo sebou fľašu minerálky asi nie je na pohovore najvhodnejšie.

Pripomienkovosť k prijímacím pohovorom a návrhy na zlepšenie



Graf č. 10 – Pripomienkovosť k prijímacím pohovorom a návrhy na zlepšenie (v %)

10. „Spomeniete si na svoj prvý deň v práci, ako to prebiehalo?“

Touto otázkou som si len utvrdil, že všetci respondenti prežili viac menej svoj prvý deň zhodne, podľa toho čo si pamätali. V kocke to prebiehalo asi takto. Po vstupe do firmy sa okamžite ujal nového zamestnanca práve prítomný konzultant, alebo programátor - nebola to stále tá istá osoba podľa zistení - a predstavil ho kolegom a kolegyniam.

Na podotázku „*Bol ste predstavený všetkým kolegom a nadriadeným?*“ Mi bolo povedané, že len s práve prítomnými kolegami, teda ostatných čo boli na výjazdoch za zákazníkmi bolo možné spoznať až v neskoršom období respektíve na druhý deň.

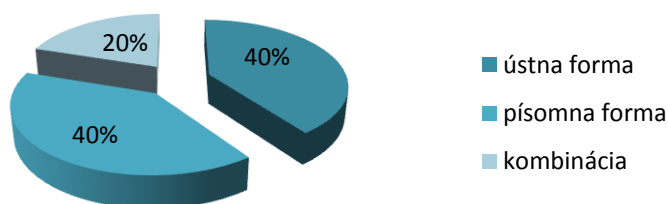
Následne obdržal kancelárske potreby a spolu s prideleným stolom dostal aj svoj hrnček. Boli podané nejaké informácie ohľadom chodu firmy spojené s ukázkou informačného systému a jeho krátkym oboznámením, ktorý sa bude musieť naučiť ovládať a v neposlednom rade dostane každý zamestnanec služobný mobilný telefón a aj automobil. Za zmienku určite stojí, že samotný respondenti spomínali absenciu adaptačného plánu a dokonca sa cítili v tento prvý(é) dni ostrčený od kolektívu.

11. „*Celkom iste ste bol konfrontovaný s množstvom informácií, napríklad zoznámenie s firmou, ako to prebiehalo?*“

Podľa dosiahnutých výsledkov záležalo len na dotyčnom ako sa s množstvom úvodných informácií vysporiada. Samozrejme sú o firme aj webové stránky, ale niektoré podstatné veci týkajúca sa detailnejšieho firemného know how tam určite nenájdeme. Respondenti spomínali, že nebol kladený dôraz na zapisovanie informácií a samotná prezentácia pôsobila neosobne, nezaujato a tým pádom ani neevokovala pocit náležitého zaznamenávania. Ako

som spomínal absenciu adaptačného plánu, taktiež zrejme chýba prepracovanejšia firemná kultúra, ktorá by nemala len vynucovať slušné chovanie, dodržovanie pracovnej doby a kultivovaného oblečenia, ale firemná kultúra vplýva na celkovú atmosféru vo firme, na jednotlivé pracovné postupy, na komunikáciu medzi vedením a zamestnancami, ale aj zamestnancami medzi sebou, tým vplýva na výkon a motiváciu.

Podanie základných informácií



Graf č. 11 – Podanie základných informácií (v %)

12. „Dostali ste potom nejaké materiály v tlačenej podobe, ktoré ste si mohli v klude doma dôkladnejšie prečítať? Príp. spomeniete si, ktoré to boli?“

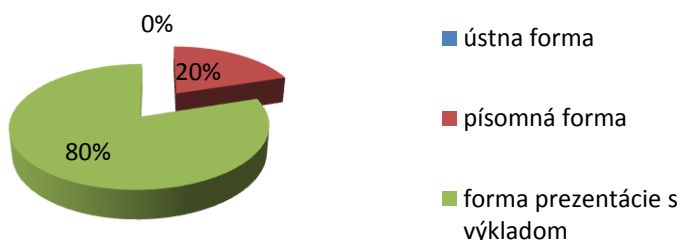
Program Helios nie je určený pre osobné používanie, ale pre firmy ako celok a zároveň jeho licencia nepatrí medzi tie lacné, tak na úkor týchto faktov nie je poskytovaný svojim novozačínajúcim zamestnancom domov na preštudovanie. Je to celkom solídne mínus, ktoré je ešte podtrhnuté zavalením množstvom brožuriek a podkladov určených pre pochopenie programu. Okrem spomínaných materiálov je nutné samo štúdium legislatívy a vyhľadávanie ďalších informácií z vlastnej iniciatívy na internete podľa odpovedí respondentov.

13. „Ktorá z foriem, ktoré Vám teraz ponúknem, by sa vám zdala najpríjemnejšie a ľahšie zapamätateľná? Ústna forma, tlačaná forma alebo forma PPT prezentácie s výkladom?“

Tak ako pre niekoho je prijateľnejšie písané slovo pred hovoreným, tak je badať aj u respondentov rôzne preferencie. V našom prípade, dokonca ústne predanie informácií nie je žiadané a s prihliadnutím aj na náročnosť práce i požadované vedomosti je to pochopiteľné. Časť opýtaných uprednostňuje písomnú formu, čo sa dá chápať ako predanie brožúrok, knížiek a návodov. Drvivá väčšina však má jasnú predstavu o prezentácii s výkladom. Jeden

z nich trefne poznamenal, že by to mohlo byť robené formou prednášky ako na vysokej škole a spojené s príslušnou technikou a ukážkami.

Preferovanosť formy podania informácií



Graf č. 12 – *Preferovanosť formy podania informácií (v %)*

14. „*Bol Vám daný dostatočný priestor pre Vaše otázky a nejasnosti?*“

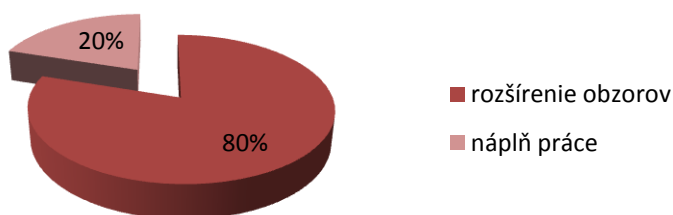
Ohľadom tejto otázky som ani nevypracoval graf, nie preto že by som ju považoval za nepodstatnú, ale jednoducho bola len kontrolná. Jednak v tomto type organizácie zameranej na IT spojené s informačnými systémami sa bez pomoci človek nepohne, jednak priestor poskytnutý bol, len respondenti mali určité výhrady, ktoré následne spomeniem. Každý kto niekedy niečo programoval, alebo sa mal naučiť obsluhovať a hlavne uviesť do chodu informačný systém, vie že je to veľmi náročná činnosť, ktorú si človek osvojí a dostane sa mu do krvi až po určitej dobe. S tým súvisí určitý ostych pokladania dotazov na kolegov, ako spomínali respondenti, tak som mal dojem z osobnej hrdosti a jednak kolegovia vraj pôsobili zo začiatku odmerane a možno zanechávali určitý pocit diferenciacie.

Pre ujasnenie som položil doplňujúcu otázku „*Vedel ste na koho sa obrátiť s prípadnými neskoršími otázkami?*“ Odpoveď bola opäť jednoznačná. Postup mali vraj nasledovný. V prípade nejakej nejasnosti malo nasledovať samoštúdium či už z literatúry, manuálov, alebo jednoducho materiálov zaoberajúcich sa problematikou a až po nezvládnutí danej situácie vlastnými silami sa mali pýtať svojho nadriadeného. Tu však podľa slov respondentov chýbala pružná komunikácia z dôvodu zaneprázdnenosti, alebo absencie potrebnej osoby. Preto potom žiadali o radu kolegov, čo by malo byť pre začínajúcich pracovníkov prirodzené s tým, že by mali byť aj kolegovia trocha ústretovejší a mali by sa obrátiť trpezlivosťou.

15. „Čo bolo pre Vás najviac prínosom v tomto období?“

Ako najviac prínosné považovali respondenti rozšírenie svojich vlastných obzorov. Na základe novo zvládnutej oblasti v podstate zvýšili svoju tržnú hodnotu a zároveň získali nový pohľad na danú problematiku. Poznačil som si jeden postreh, ktorý zaznel. Čo neponúkla škola, ponúkla prax. Touto vetou sa len potvrdilo, že VŠ poskytne len všeobecné vedomosti a firma si vždy dotvorí svojho zamestnanca na svoj obraz. Svoje zastúpenie mala aj náplň práce. Len zamestnanec spokojný so svojou prácou, teda prácou ktorá ho baví môže podávať adekvátne výkony. Náplň práce a záujem vykonávať ju nie vždy v každej firme a každému zamestnancovi navzájom korešpondujú, ale v každom prípade pokiaľ je spomínaná už počas adaptačného procesu ako prínos, je to len pozitívnym signálom pre podnik, respektíve potvrdenie dobrého výberu.

**Prínosy zaznamenané v
adaptačnom období**

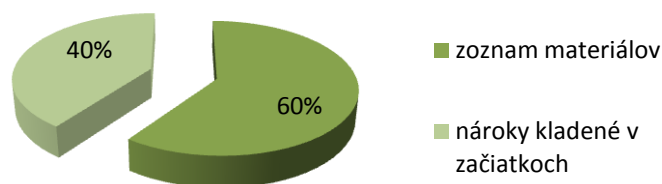


Graf č. 13 – Prínosy zaznamenané v adaptačnom období (v %)

16. „Čo by ste naopak vylepšili?“

Z grafu, ktorý predstavuje názory pýtaných možno badať, že ako podstatnú vec na vylepšenie považujú zníženie počiatočných nárokov. Dá sa pod tým predstaviť či samovzdelávanie, dlhšia pracovná doba ako 8 h, nutná flexibilita orientovaná na ciele firmy, teda vo voľnom preklade práca od nevidím do nevidím. S tým súvisí aj doba adaptácie, ktorú si však rozoberieme neskôr. Ako uľahčenie by určite privítali komplexnejšie a jednoduchšie spracovanie materiálov, ktoré by poskytla firma a neboli nútení ich vyhľadávať vlastnými silami na internete alebo z iných svojich zdrojov.

Oblasti vylepšenia



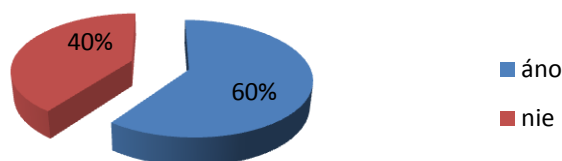
Graf č. 14 – Oblasti vylepšenia (v %)

17. „Teraz sa skúste zamyslieť nad dobou, ktorá Vám bola poskytnutá pre adaptáciu na nové prostredie. Ako dlho asi trvala?“

Všetci respondenti odpovedali zhruba rovnako a to dobou v rozmedzí troch až štyroch mesiacov. Charakterizovali toto obdobie ako neustále vzdelávanie sa v rámci oboru, teda získavanie a osvojovanie si nových poznatkov nevyhnutných ku výkonu práce. Až po stanovenom čase mali možnosť naplňovať prácu ku ktorej sa zaviazali, v prípade konzultantov sa jedná o návštevu zákazníkov a aplikovanie informačných systémov do praxe a reálneho užívania.

Ako podotázku som zakomponoval: „Zdala sa Vám táto doba adekvátne?“ Nadpolovičná väčšina považovala dobu za adekvátnu na osvojenie si potrebných znalostí a schopností a taktiež na prevzatie plnej zodpovednosti na svoje ramená za vykonanú prácu. Zvyšok pokladal dobu buď za premrštenú alebo naopak nedostačujúcu. V konečnom dôsledku čo som mal možnosť spozorovať, tak všetci sa zhodli na jednej veci. Počas adaptačnej doby by uvítali častejšie výjazdy ku zákazníkom s už zaškolenými a hlavne rokmi skúsenými pracovníkmi, kde by si doslova mohli „ohmatať“ všetko ako má po správnosti fungovať. Zastávali názor lepšie raz vidieť ako sto krát počuť.

Adekvátnosť dĺžky adaptačného obdobia

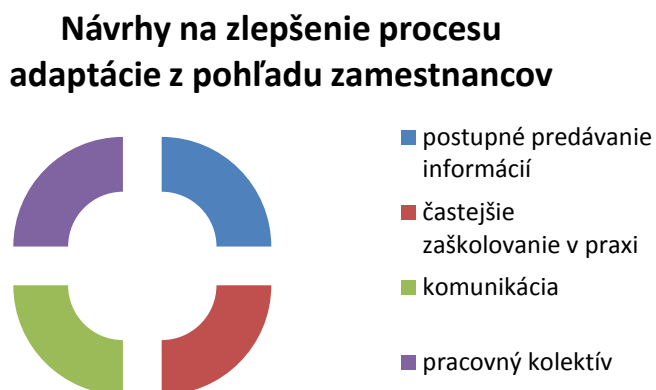


Graf č. 15 – Adekvátnosť dĺžky adaptačného obdobia (v %)

18. „Napadá Vás niečo, čokoľvek, čo by ste pri tomto školiacom, adaptačnom procese privítali?“

Touto poslednou otázkou som chcel zosumarizovať už niektoré veci, ktoré boli spomenuté a zároveň poskytnúť priestor na dodatočne nápady a návrhy. Začleňovanie zamestnancov do pracovného kolektívu sa skladá z viacerých úkonov a zároveň je prepojený s množstvom iných proces v rámci organizácie. Je to ako domino efekt, stačí jeden zlý článok a požadovaný efekt sa nedostaví. Respondenti videli najväčšie rezervy v štyroch oblastiach, ktoré spolu úzko súvisia. Zrejme v každej firme v prvé dni príde všetko nové a nutné spoznať, avšak ak tento tok informácií vyzerá byť nekonečný, môže nastať situácia, keď sa neprimerané množstvo nových vedomostí odrazí na nezachytení toho podstatného. Preto respondenti navrhovali vytvorenie systému podávania informácií na princípe školy, teda odhaľovanie informácií po častiach s jasným porozumením, ktoré smeruje k určitému cieľu, v našom prípade samostatnosti v oblasti informačných systémov a ich aplikácií. V spojení s informáciami bol daný ďalší návrh a to požiadavka na častejšie výjazdy k zákazníkom z už skúseným kolegom za účelom aplikácie získaných poznatkov do praxe. V náväznosti na ojedinelé výjazdy a celkovo by uvítali lepšiu komunikáciu spojenú s primeranou spätnou väzbou. Jedna vec je niečo sa pýtať a druhá dostať primeranú odpoveď. Respondenti podľa môjho názoru narážali na zaneprázdnenosť, nie na neochotu spolupracovníkov, respektíve keď sa im už niekto začal venovať, problém spoločnými silami odstránili, len nevýhodou bolo kým sa ku nemu dostali. Poslednou spomínanou vecou bol pracovný kolektív. Nevzťahuje sa táto diferenciácia, ktorú sme spomenuli aj v jednej z predchádzajúcich otázok, zrejme na všetkých členov, ale pokiaľ má napríklad aj hokejové družstvo fungovať, musia sa všetci členovia vzájomne prispôbovať a mať spoločného ducha. Niečo obdobné by sa malo

vyžadovať aj od pracovného kolektívu. Táto problematika však úzko súvisí s firemnou kultúrou.



Graf č. 16 – *Návrhy na zlepšenie z pohľadu zamestnancov na adaptáciu (v %)*

5 Návrhy a odporúčania

Najperspektívnejšou metódou obsadzovania pracovných pozícií je v dnešnej dobe internet. Spoločnosť First information system, s.r.o. má svoju vlastnú internetovú stránku, využíva ju ako jednu z možných metód náboru pracovníkov a taktiež kontaktuje možných uchádzačov za pomoci iných internetových portálov ako napr. profesia.sk. Na ponuku takto uverejneného pracovného miesta cez internet môže reagovať len uchádzač, ktorý má zručnosti v oblasti komunikácie cez internet, čím dochádza k rýchlejšej a kvalitatívnej profilácii cieľovej skupiny uchádzačov o pracovnú pozíciu. Ako ďalšiu cestu k prilákaniu kvalitnej pracovnej sily by som navrhoval účasť na veľtrhoch práce. Veľtrhy sú príležitosťou pre študentov končiacich vysokú školu, konajú sa často na pôde vysokých škôl a ponúkajú prácu mladým ľuďom so vzdelaním bez praxe. Pre firmu sú to ideálni kandidáti, keďže budú musieť ešte absolvovať náročnú a relatívne dlhú prípravu. Ostatné možnosti zahŕňajúce úrad práce (i keď s možnosťou dotácie na pracovníka), personálne agentúry alebo inzerciu v periodikách by som nezavrhol, ale s prihliadnutím na vývoj, dostupnosť a záujem o miesto v organizácii nie sú potrebné. Jednak v prípade agentúr a tlače sú náklady dosť vysoké, jednak podľa zistení sa vždy prihlásil dostatočný počet adeptov.

5.1 Návrhy v oblasti výberu zamestnancov

Prvý návrh by smeroval k samotnému predvýberu. Doteraz zaužívaný zvyk zbežného pozretia životopisov by som nahradil určením si kritérií a ich váhy, s tou podmienkou, že vyhodnotenie by robili dve osoby nezávisle na sebe. Po porovnaní výsledkov by následne vybrali uchádzačov s najvyšším skóre. Ako podstatné predpoklady s prihliadnutím na ponúkané pozície považujem od najvyššieho bodového hodnotenia vzdelanie, úroveň ovládania počítača, internetu, softwarových náležitostí, jazykovú vybavenosť s vodičským preukazom a v neposlednom rade úpravu, obsahovú stránku a štylistiku.

Z analýzy vyplynula spokojnosť respondentov s prostredím, s dvojčlennou komisiou, prístupom i celkovo rozhovorom ako takým. Menšie pripomienky smerovali k možnosti občerstvenia respektíve pitnému režimu a možno až prílišnej otvorenosti a podávaniu informácií v neskorších kolách pohovorov, ktoré by mohli byť výhodou pre konkurenciu, v prípade odmietnutia zmluvy a taktiež k dobe spätnej reakcie na ich záujem o pracovnú pozíciu. Ohľadom spätnej väzby by bolo určite lepšie, keby si firma určila časový interval od zverejnenia inzerátu s ich požiadavkami, na základe ktorého by potom dajme tomu po 2

týždňoch oboznámila vyhovujúcich, ale aj naopak nepotrebných adeptov o svojom stanovisku, bez ohľadu na počet zaznamenaných uchádzačov.

I keď to možno bude vyzerat' ako banalita, načrtol by som iné rozsadenie komisie a adepta. Na pohovory je používaná rokovacia sála s veľkým stolom v tvare T. K usadeniu komisie a kandidáta oproti sebe využívajú jeho dlhšiu časť. Mohli by však aplikovat' usadenie v hornej, kratšej časti, teda jeden aj druhý člen komisie by sa usadili po stranách T stola, respektíve jeho rohoch a adepta by umiestnili medzi seba. Mohli by tým prispieť k väčšej komfortnosti a lepšiemu cíteniu sa kandidáta a zároveň odstrániť tak predtým vytváranú neviditeľnú bariéru.

Samotné viackolové pohovory nepovažujem za zlé, ale chýba im ucelenejšia forma. V prvom rade by som navrhol zmeniť poradie jednotlivých typov vstupných náležitostí nutných k prijatiu. Jednalo by sa o obrátenie zaužívaného postupu respektíve o konanie písomných testov a následne by bol pohovor. Samozrejme s podmienkou, že by sa nekonali v jeden deň.

Všetci adepti pozvaní do prvého kola by absolvovali psychologické testy zamerané na inteligenciu. Odporúčajú sa najmä štandardizované testy, ktoré umožňujú uchádzača porovnávať v rámci populácie. Výsledok môže byť vyjadrený aj intelligenčný kvocientom, ktorý predstavuje pomer mentálneho veku a skutočného (chronologického) veku. Ako firma následne okrem testu aplikuje pohovor, považujem za zbytočné s prihliadnutím na fakt, že rozhovor je časovo náročnejší a všetci kandidáti nemusia byť úspešní pri samotnom teste, respektíve požadovanej hranici. Jednak kandidát bude znavenejší z testu, čo by mohlo byť na prospech veci zistiť jeho mentálnu a psychickú silu, keby sa jednalo o nejakú inú pracovnú pozíciu ako má firma vo svojom portfóliu v ponuke. Jednak vyhodnotiť si testy a následne pozvať 3- 4 kandidátov na pripravený rozhovor by mohlo byť lepšou cestou k dobrému výberu.

Ďalší podnet smeruje k samotnému členeniu pohovoru, ktorý predstavuje druhé kolo. Navrhujem ho nasledujúcim spôsobom.

Časť	Náplň	Odporúčany čas
1. Úvodná časť	Uchádzač o zamestnanie bude vyzvaný, aby sa predstavil. Prednesie o sebe základné informácie, týkajúce sa: veku, vzdelania, doterajšej praxe.	5-10 min
2. Informácie o firme a pracovnom mieste	Komisia požiada uchádzača aby prezentoval svoje vedomosti o spoločnosti, o predstave pozície, ktorú ma zastávať, prečo má záujem o dané pracovné miesto. Následne mu podrobnejšie dokreslí, čím sa firma zaoberá a vysvetlí uchádzačovi, aká je náplň práce na danej pracovnej pozícii. Informácie komisie budú smerovať i k oboznámeniu s platovými podmienkami, mierou zodpovednosti a zamestnaneckými výhodami.	10-15 min
3. Skúsenosti	Komisia s uchádzačom povedie debatu o minulých skúsenostiach v zamestnaní. Bude sa zaujímať o o postoj k práci, v kolektíve, samostatnosti a podobne. Debata by mala smerovať aj k minulým skúsenostiam so spormi v zamestnaní, s konfliktmi, so vzťahmi k ľuďom a podobne.	10-15 min
4. Vlastné hodnotenie	Uchádzač by mal komisii podať informácie o svojich profesijných cieľoch, o možnom osobnom rozvoji a o svojich silných a slabých stránkach. Je dôležité, aby sa uchádzač vedel pokiaľ možno objektívne ohodnotiť.	5-10 min
5. Otázky kandidáta	Priestor by mal byť daný otázkam kandidáta.	5 min
6. Zhrnutie a záver	Komisia sa vyjadrí sa k celkovému dojmu a bude uchádzačov informovať o tom, kedy a akou formou im bude oznámený výsledok pohovoru.	5 min

Tab. č. 3 - Návrh priebehu pohovoru- vlastný zdroj

Pri pohovore si komisia u každého uchádzača povedie hodnotiacu tabuľku, kde bude zaznamenávať postrehy týkajúce sa jednotlivých kandidátov. To jej potom umožní ľahší výber vhodných adeptov. Hodnotiacej tabuľky budú archivované pre prípad, že by mala spoločnosť v budúcnosti záujem o ďalších pracovníkov. Potom môže osloviť tých, o ktorých už bude mať dostatočné množstvo informácií a bude ich považovať za vhodných. Návrh tabuľky priložím do príloh.

Na základe výsledkov z prvého kola testov a druhého kola pohovorov by som vybral uchádzača do tretieho kola, ktoré by predstavovalo ujednanie podmienok práce, ohodnotenie, nástup a množstvo ďalších vecí s tým súvisiacich. Na pamäti by však stále malo byť, že nehľadáme najlepšieho ale najvhodnejšieho.

Posledným podnetom zaoberajúcim sa výberom, by som z dlhodobejšieho hľadiska navrhoval sledovať efektívnosť výberového procesu. Neustálou otázkou je či finančné prostriedky na výber uchádzačov boli vynaložené efektívne. Organizácie dúfajú, že zlepšia výsledky svojej podnikateľskej činnosti (zisky, produktivita, zníženie nákladov, zvýšenie kvality), avšak výber zamestnancov nepôsobí na tieto ukazatele priamo , ale tým, do akej miery odpovedajú vybraný uchádzači nárokom pracovného miesta, ktoré budú v organizácii zastávať. Konkrétna úroveň celkových nákladov sa líši od prípadu k prípadu, ale všeobecne sa dá povedať, že celkové náklady zahŕňujú náklady na stanovenie postupu výberu, náklady na aplikáciu tohto postupu na skupinu uchádzačov, náklady na vyhodnotenie informácií a ich prípravu pre tých , ktorí budú o kandidátoch rozhodovať, a náklady na to, aby títo pracovníci znovu prehodnotili informácie a rozhodli, ktorému z uchádzačov bude pracovné miesto ponúknuté. Do efektívnosti okrem spomínaných ekonomických ukazateľov a nákladov radíme aj kvantitatívne kritéria zahŕňajúce počet nových pracovníkov, priemerný výkon, množstvo tých, čo zostanú dlhšie ako 2 roky, ale taktiež kvalitatívne kritéria predstavujúce validitu použitých metód, priemernú kvalifikáciu, podiel nových pracovníkov, ktorí prácu vykonávajú dobre, úroveň a povyšovanie nových zamestnancov.

5.2 Návrhy v oblasti adaptácie zamestnancov

Samotná adaptácia by mala začať prvým dňom nástupu do práce. Keďže firma nemá spísaný adaptačný plán, riadia sa len orientačne podľa zaužívaných predstáv a zvykov. Odporučil by som vypracovať príručku, ktorá by obsahovala tieto náležitosti : stručná charakteristika podniku, základné pracovné podmienky, zamestnanecké výhody, choroba a

pracovná neschopnosť, udelenie voľna, podnikové pravidlá, disciplinárne postupy, postupy udeľovania kvalifikácie, postup pri sťažnostiach, postup pri povyšovaní pracovníkov, odborové záležitosti, možnosti vzdelávania a výcviku, zdravotnej starostlivosti a prvej pomoci, sociálny program a starostlivosť o pracovníkov, pravidlá pre telefonovanie a korešpondovanie, pravidlá pre používanie elektronickej pošty, cestovné a diéty. Je to jeden z nástrojov pre jednoduchšie zosumarizovanie potrebných informácií, ktoré sú určite zaujímavé a prospešne pre zamestnancov. Pomohla by nielen novoprijatým pracovníkom, ale aj firme, tým že by si sama spísala svoje možnosti a odstránila po prípade nedostatky. Splnila by nielen informatívny účel, ale mala by byť aj motivujúcim faktorom, pretože firma poskytuje solídne pracovné podmienky, ohodnotenie i zamestnanecké benefity.

Nadväzujúc na príručku by bolo určite vhodné spracovať adaptačný plán. Vo všeobecnosti by mal mať nasledovný doporučený obsah:

- S akými obecnými informáciami a dokumentmi by sa mal zamestnanec zoznámiť v priebehu adaptácie,
- Aké školenia by mal absolvovať,
- Na ktorých útvaroch (oddeleniach) by mala adaptácia prebiehať, v čom bude spočívať,
- Kto bude za adaptáciu zodpovedný,
- Časový plán.

Ako nie úplne ideálny sa mi javí prvý deň zamestnanca strávený vo firme. Nový pracovník sa neprijíma často, tak už len z toho dôvodu by mali byť prítomní všetci kolegovia v deň jeho nástupu, aby prebehlo hladké zoznámenie sa, špeciálne keď sa jedná o menší počet potrebných účastníkov a prispelo by sa tým k ľahšiemu prvému kroku ku spolupráci. Samotná persóna, ktorá sa zhostí predstavovania by mala byť pridelená k nováčikovi na celé obdobie jeho adaptácie. Menej pozornosti bolo venované aj vzdelávaniu pracovníka v potrebných oblastiach respektíve nepravidelný záujem, nedostatok spätnej väzby ani filozofiu "hodíme ťa do vody a plav" však nemožno považovať za optimálny začiatok adaptačného procesu ani pre jednu stranu. Keďže podľa dostupných informácií nie je na spomínané skutočnosti kladený dôraz, navrhoval by som zaviesť program mentoringu. Samozrejme na daný účel by mal byť vybraný pracovník, ktorý by absolvoval potrebné školenia v oblasti HR a samotného mentoringu až následne.

Program mentoringu by mal v spoločnosti vzniknúť najmä preto, aby bola pokrytá

rovina sociálnej adaptácie zamestnanca, to je zoznámenie nielen s formálnou štruktúrou vzťahov, ale aj pomoc so začlenením sa do neformálnych štruktúr a získanie osoby, na ktorú sa môže zamestnanec kedykoľvek obrátiť, ktorá mu poskytuje oporu a rady do začiatku. Mentoring v spoločnosti by mal prezentovať hodnoty dôvery, rešpektu, komunikácie, spätnej väzby a spolupráce, rovnako tak hodnotu a záujem organizácie o každého zamestnanca. Na základe toho by malo dôjsť k formálnemu (prijatie danej pozície) i neformálnemu (prijatie tímu, prijatie tímom) začleneniu pracovníka do pracovných i spoločenských vzťahov. Pretože úlohy mentorov pokrývajú všetky úrovne a roviny adaptačného procesu zamestnancov, možno predpokladať, že až bude program formálne nastavený a všeobecne prijímaný, bude práve tým kľúčovým programom, ktorý sa bude na úspešnej adaptácii a následnej stabilizácii zamestnancov podieľať najväčšou mierou.

Ako ďalší problém sa javí nesystematické monitorovanie priebehu adaptačného procesu a nesystematické vyhodnocovanie, oboje je robené skôr náhodne. Ako veľkú rezervu teda vnímam aj neexistenciu akýchkoľvek kritérií, na základe ktorých by sa adaptačný proces sledoval. Neexistencia oficiálne stanovených cieľov adaptačného procesu, ani kritérií hodnotenia tak nielenže neumožňuje sledovanie efektivity adaptačného procesu, ale ani porovnávanie výsledkov v čase. Neexistencia formálne spracovanej procedúry tak negatívne ovplyvňuje celý adaptačný proces. Pre hodnotenie adaptačného procesu sa spravidla používa metóda riadeného rozhovoru, ktorého sa môže okrem priameho nadriadeného zúčastniť aj mentor. Treba pamätať aj na získavanie spätnej väzby od zamestnanca samotného, ale aj od ostatných účastníkov adaptačného procesu. Ako som už v teoretickej časti spomínal, uvediem ich pre ucelenosť aj tu, sa používajú nasledovné kritéria:

1) subjektívne kritériá zo strany zamestnanca:

- Pracovná adaptovateľnosť - jedná sa napríklad o zosobnení sa s náplňou práce, záujem o prácu a ďalšie vzdelávanie sa po odbornej stránke,
- Sociálna adaptovateľnosť - predstavuje spokojnosť pracovníka s úrovňou sociálnych vzťahov na pracovisku, s vlastným začlenením, spokojnosť s riadiacim pracovníkom, ochotu spolupracovať s ostatnými pracovníkmi,
- Adaptovateľnosť na firemnú kultúru - týka sa prijatia noriem, stotožnenie sa s firemnými hodnotami, predstavami a cieľmi.

2) objektívne kritériá zo strany zamestnávateľa:

- Pracovné adaptovateľnosť - schopnosť podávať štandardné pracovné výkony zodpovedajúce danému pracovnému miestu,
- Sociálna adaptovateľnosť - skutočné miesto pracovníka v pracovnom tíme, autorita u spolupracovníkov a aktivita v skupinovom dianí,
- Adaptovateľnosť na firemnú kultúru - napríklad otázka lojality voči zamestnávateľovi.

6 Záver

Stabilizovaná a lojálna pracovná sila, disponujúca potrebnou kvalifikáciou a potenciálom, predstavuje pre organizácie, ktoré sa snažia uspieť v súťaži so stále rastúcou konkurenciou, výraznú výhodu. Do popredia záujmov mnohých spoločností sa preto dostáva záujem o ľudské zdroje, najmä otázky ich efektívneho výberu a následnej stabilizácie.

Komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom a spájanie zámerov v tejto oblasti so širšími strategickými zámermi podniku vrátane zmien, ku ktorým dochádza v danom prostredí, sú možné len na základe plánovania rozvoja ľudských zdrojov. To by sa malo zakladať na analýze práce a hodnotení všetkých procesov a výsledkov. Vytváranie systémov riadenia ľudských zdrojov na základe plánovania ich rozvoja by sa malo stať prirodzenou súčasťou manažmentu podnikov.

Jednou zo zložiek celkového formovania podnikového potenciálu je výber pracovníkov. Predstavuje proces zabezpečujúci pre podnik kvalitné ľudské zdroje. Tento proces predstavuje z dlhodobej perspektívy podniku jednu z najdôležitejších funkcií riadenia ľudských zdrojov. Ak by etapa výberu bola zanedbaná, ostatné funkcie riadenia ľudských zdrojov, ako napr. rozmiestňovanie, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, by nemohli mať želaný úspech.

Ďalšou podstatnou aktivitou nadväzujúcou na výber pracovníkov je adaptácia. Len človek, ktorý vie čo a ako má robiť, môže plnohodnotne vykonávať pridelené úlohy. S týmto, ale aj s formálnym či neformálnym začlenením do štruktúr podniku má adaptácia pomáhať.

Cieľom mojej práce bolo na základe teoretických poznatkov analyzovať systém výberu a adaptácie zamestnancov v konkrétnej firme a následne sa pokúsiť navrhnúť opatrenia, ktoré by boli pre ňu prínosom a vylepšili ich zabehnutý systém.

Mal som možnosť odpozorovať existujúci a zabehnutý systém, ktorý plnil svoj účel, ale videl som v ňom nedostatky. Zhrnul som svoje poznatky získane na základe prevedenej analýzy do návrhov a odporúčaní. Podľa môjho názoru je trocha v úzadí adaptačný proces. Pre podnik je dôležité, aby sa nový zamestnanec čo najskôr adaptoval a doba, počas ktorej neplní štandardné pracovné výkony, pretože sa ešte len zoznamuje s prácou a prostredím, bola čo najkratšia. K tomu prispieva správny adaptačný proces, na ktorého konci vedúci pracovník zistí, či sa kompetenčný profil uchádzača zhoduje s kompetenčným profilom daného miesta. Teda či "zapadne" a či "zvláda" svoju prácu.

Ďalším problémom, ktorý negatívne ovplyvňuje ako adaptačné proces, tak celú politiku riadenia ľudských zdrojov, je absencia firemnej kultúry v tomto podniku. Je to určite obtiažna a dlhodobá úloha, ale manažéri podniku by sa mali snažiť o vytvorenie žiadanej firemnej kultúry, ktorá by prispela k identifikácii zamestnancov s firmou, k jasnejšie komunikácii a tiež k zjednoteniu správania a postojov v podniku. Vhodná firemná kultúra by určite mala aj pozitívny vplyv na tímovú prácu, ktorá je pre každý podnik dôležitá. Toľko môj pohľad na danú problematiku a dúfam, že navrhnuté opatrenia dopomôžu k skvalitneniu celého procesu výberu a adaptácie a v konečnom dôsledku zabezpečia pozitívny výsledný efekt.

Zoznam použitej literatúry

A) Knižné publikácie

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-42159-36-1.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-2471-407-3.
3. BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 545 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BLÁHA, J; MATEICIUC, A; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. COUTLER, M; ROBBINS, S. *Management*. 7. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 540 s. ISBN 90-4301-464-8.
6. ČIHOVSKÁ, V. *Manažment obchodných organizácií*. 1. vyd. Bratislava: T.R.I. MÉDIUM, 2004. 312 s. ISBN 80-88676-32-0.
7. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalistiky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
8. FOOT, M; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
9. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
10. JACKSON, J; MATHIS, R. *Human Resource Management*. 12.vyd. USA: RR Donnelley, Inc, 2008. 592 s. ISBN 0324542755.

11. JAY, R; TEMPLAR, R; Faktor, V. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-4.
12. KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 1999. 227 s. ISBN 80-225-1206-0.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 350 s. ISBN 80-726-1033-3.
15. MATĚJKA, M; VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
16. MAYEROVÁ, M; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
17. MILKOVICH, G; BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
18. STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, 1997. 221 s. ISBN 808-5879-79-4.
19. STÝBLO, J. *Řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-72610-97-X.
20. STÝBLO, J; URBAN, J; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2005, 771 s. ISBN 80-7357-148-X.

B) Elektronické publikácie

Drill.cz [online]. 2008 [cit. 2009-12-17]. Čo je assessment centrum. Dostupné z WWW: <<http://www.drill.cz/sk/pre-kandidatov/drill-poradna/co-to-je-assessment-centrum/>>.

Firstsk.sk [online]. 2005 [cit. 2010-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.firstis.cz/sk/o-firme/>>.

HUDÍKOVÁ, Z. Ľudské zdroje Výber nových pracovníkov: Nezhod'te aj svoju šancu!. *Manager* [online]. 1996, 3, [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.ibispartner.sk/sk/ludske-zdroje/141-vyber-novych-pracovnikov-nezahodte-aj-svoju-sancu>>

Zoznam skratiek

HR human resources (ľudské zdroje)

IT informačné technológie

IQ inteligenčný kvocient

VŠ vysoká škola

Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek

Graf č. 1 – <i>Vzdelanostná štruktúra (v %) - vlastný zdroj</i>	35
Graf č. 2 – <i>Spôsob zistenia informácií o pracovnej pozícii (v %)</i>	40
Graf č. 3 – <i>Atraktivnosť ponuky (v %)</i>	41
Graf č. 4 – <i>Odozva na prejavovaný záujem (v %)</i>	41
Graf č. 5 – <i>Pripravenosť členov komisie (v %)</i>	42
Graf č. 6 – <i>Spokojnosť s prostredím (v %)</i>	42
Graf č. 7 – <i>Vnímanie atmosféry (v %)</i>	43
Graf č. 8 – <i>Náročnosť rozhovoru (v %)</i>	43
Graf č. 9 – <i>Pocit diskriminácie (v %)</i>	44
Graf č. 10 – <i>Pripomienkovosť k prijímacím pohovorom a návrhy na zlepšenie (v %)</i>	45
Graf č. 11 – <i>Podanie základných informácií (v %)</i>	46
Graf č. 12 – <i>Preferovanosť formy podania informácií (v %)</i>	47
Graf č. 13 – <i>Prínosy zaznamenané v adaptačnom období (v %)</i>	48
Graf č. 14 – <i>Oblasti vylepšenia (v %)</i>	49
Graf č. 15 – <i>Adekvátnosť dĺžky adaptačného obdobia (v %)</i>	50
Graf č. 16 – <i>Návrhy na zlepšenie z pohľadu zamestnancov na adaptáciu (v %)</i>	51
Obr. 1 - <i>Vzťah medzi analýzou pracovných miest, personálnym plánovaním, získavaním a výberom pracovníkov (Stýblo, 2003)</i>	7
Obr. 2 - <i>Postupová schéma výberu pracovníkov (Armstrong,1999)</i>	8
Obr. 3 - <i>Obsahové hľadisko priebehu adaptačného procesu (Kachaňáková,2003)</i>	24
Tab. č. 1 - <i>Validita jednotlivých metód (Armstrong,2007)</i>	12
Tab. č. 2 - <i>Prehľad personálnych činností zostavený na základe poskytnutých interných informácií (vlastný zdroj)</i>	36
Tab. č. 3 - <i>Návrh priebehu pohovoru- vlastný zdroj</i>	54

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Borová 23
010 07 Žilina
Slovenská republika

Zoznam príloh

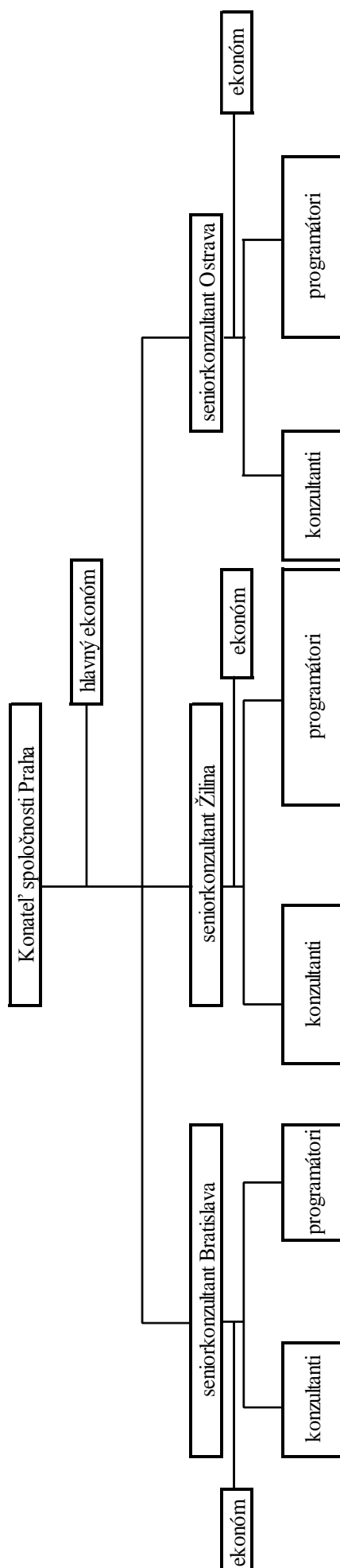
Príloha č.1 – Organizačná štruktúra

Príloha č.2 – Otázky položené v rozhovore

Príloha č.3 – Návrh hodnotiacej tabuľky

Priloha č. 1

Organizačná štruktúra spoločnosti Firts information systems, s.r.o.



Príloha č.2

Dobrý deň, som veľmi rád, že ste si na mňa urobil / a chvíľku čas.

Volám sa Tomáš Hlavčo, študujem na Vysokej škole banskej – Technickej univerzite v Ostrave odbor management a píšem v spoločnosti First information systems, s.r.o. svoju diplomovú prácu na tému Výber a adaptácia zamestnancov. Takýchto rozhovorov, akého sa práve účastníte, prebehne niekoľko a na ich základe vyhotovím sadu odporúčaní.

Z tohto dôvodu som si Vás pozval a rád by som Vám položil pár otázok ohľadom prijímacieho a adaptačného procesu. Dozvedel som sa, že ste vo firme pomerne krátku dobu, a preto som si Vás vybral dúfajúc, že máte tento proces v živej pamäti. Skôr ako začneme, chcem Vás ubezpečiť, že všetky informácie, ktoré mi poskytnete, sú anonymné a slúžia len pre účely mojej práce. Nadriadený sa teda nedozvie, ako ktorý respondent odpovedal, tým pádom Vás prosím hovorte na otázky úprimne a bez obáv.

Ďakujem, prejdeme teda k jadru veci.

Začneme od začiatku, teda od doby, kedy ste začal hľadať miesto.

1. Akým spôsobom ste sa dozvedel o ponúkanej pracovnej pozícii?
2. Čím Vás táto ponuka zaujala?
3. Potom, čo ste na ponuku odpovedal, ako to prebiehalo?

4. Máte dojem, že členovia komisie boli pripravený na výberový pohovor?
5. Boli ste spokojný s prostredím?
6. Spomeniete si aká bola atmosféra?
7. Bol pre Vás rozhovor náročný?
8. Máte dojem, že boli otázky diskriminačné?
9. Napadá vás, čo by sa dalo na Vašom prijímacom pohovore zlepšiť zo strany firmy?

10. Spomeniete si na svoj prvý deň v práci, ako to prebiehalo? Doplňujúca otázka Bol ste predstavený všetkým kolegom a nadriadeným?
11. Celkom iste ste bol konfrontovaný s množstvom informácií, napríklad zoznámenie s firmou, ako to prebiehalo?
12. Dostali ste potom nejaké materiály v tlačenej podobe, ktoré ste si mohol v klúde doma dôkladnejšie prečítať? Príp. spomeniete si, ktoré to boli?

13. Ktorá z foriem, ktoré Vám teraz ponúknem, by sa vám zdala najpríjemnejšie a ľahšie zapamätateľná? Ústna forma, tlačaná forma alebo forma PPT prezentácie s výkladom?
14. Bol Vám daný dostatočný priestor pre Vaše otázky a nejasnosti? Doplnujúca otázka Vedel ste na koho sa obrátiť s prípadnými neskoršími otázkami?
15. Čo bolo pre Vás najviac prínosom v tomto období?
16. Čo by ste naopak vylepšili?
17. Teraz sa skúste zamyslieť nad dobou, ktorá Vám bola poskytnutá pre adaptáciu na nové prostredie. Ako dlho asi trvala? Doplnujúca otázka Zdala sa Vám táto doba adekvátne?
18. Napadá Vás niečo, čokoľvek, čo by ste pri tomto školiacom, adaptačnom procese privítali?

Toto bola posledná otázka, ak by ste čokoľvek rád doplnil, tu je na to priestor.

Ak nie, týmto Vám mnohokrát ďakujem za ústretovosť a strávený čas. Veľmi ste mi tým pomohol / aa možno aj budúcim uchádzačom o zamestnanie v tejto spoločnosti.

Ešte raz Vám ďakujem a prajem pekný deň!

Príloha č. 3

Meno kandidáta: Kontaktne údaje, adresa telefón: Vzdelanie: Prax:					
Obsah rozhovoru	Komentár	Hodnotenie			
		1	2	3	4
1.Schopnosť jednať s ľuďmi					
2.Komunikačné, vyjadrovacie schopnosti					
3.Umenie práce s počítačom					
4. Organizačné schopnosti					
5. Jazyková vybavenosť					
Vystupovanie:					
Záver:		Kandidát JE alebo NIEJE vhodný			

STUPNICA:

- 1 excelentný
- 2 chválihodný
- 3 primeraný
- 4 uspokojivý